الإعلام والنزاعات

دليل تدريبي للإعلاميين



الإعلام والنزاعات

دليل تدريبي للإعلاميين

2008

أعدّ هذا الدليل عن "الاعلام والنزاعات"
من ضمن برنامج "مهارات"
عن: "دور الإعلام في بناء ثقافة السلام"

فريق الإعداد:
أسامة صفا - جو حداد - علي شاهين - فادي أبي علاّم

إخراج
مي شريم

"مهارات" جمعية متخصصة
في قضايا الاعلام، مركزها الجديدة.
هاتف: 741 888 - 01
البريد الالكتروني:
info@maharatfoundation.org
الموقع الالكتروني:
www. maharatfoundation.org





لماذا هذا الدليل؟

إن العلاقة بين الصحافة والنزاعات ملتبسة، ومصدر الالتباس أن الصحافة يُنظر اليها أحياناً على أنها عامل رئيسي في الحض على النزاعات وفي تأجيج نيرانها. ويُنظر اليها أحياناً أخرى على أنها عامل احتواء للنزاعات وباعث على ثقافة السلام. وهذا الالتباس يجعل من الصعوبة دراسة هذه العلاقة، ولاسيما أن المنتمين إلى الرأيين السابقين لديهم من الحجج والبراهين ما يكفي لإثبات وجهة نظرهم.

من ناحية أولى يذهب الفريق الأول إلى أن الصحافة هي التي بذرت بذور الحرب العالمية الثانية من خلال ما نشرته من خطاب يمجّد الذات القومية ويحقر من شأن الآخرين. وهذا الدور "الاشتعالي" الذي تؤديه وسائل الاعلام ليس مقتصراً فقط على الصحافة المكتوبة، بل يمتد إلى الإعلام المرئي والمسموع على السواء. وتشير الدراسات إلى أنه، ورغم أنه قد جرى تنفيذ بنود اتفاقية "دايتون" على الصعيد العسكري، إلا أن القضايا السياسية الخاصة بالمصالحة بين العرقيات المختلفة في البوسنة لم تنفّذ بعد على سبيل المثال.

من ناحية أخرى، يذهب الفريق الثاني إلى أن اتجاهات الصحافة الأميركية المشككة تجاه ما كان يصدر عن وزارة الدفاع إبان حرب فييتنام، أدى إلى تغيير ملموس في اتجاهات الرأي العام الأميركي، وهو ما أسهم في إنهاء الحرب نتيجة تراجع التأييد الشعبي لها...

ما تسعى إليه جمعية "مهارات" عبر هذا الدليل التدريبي إرساء أسس منهجية لتغطية النزاعات صحافياً بما يخدم ثقافة السلام ويحول دون امتداد النزاعات وتفاقمها.

الصحافة وتغطية النزاعات

1 - **الحفاظ على الأمن:** هناك دائماً ما يشبه التوتر بين الرغبة العارمة من جانبٍ الصحافيين في الحصول على السبق والانفراد في تغطية النزاعات الجارية ولاسيما تلك التي تلاقي اهتماماً واسعاً من المجتمع، وبين رغبة الأطراف المتحاربة في التعتيم على سير العمليات الحربية على النحو الذي يحفظ سلامة القوات العسكرية، وكذلك للحؤول دون بروز أخطاء عسكرية قد يترتب عليها تكلفة سياسية مثل الكشف عن انتهاك حقوق السجناء في سجن «ابو غريب»، مثلا. لذلك، يواجه الصحافيون رقابة وتعتيماً من مصادر الأخبار أثناء سير النزاعات. وقد يستخدم طرف أو آخر بعض التسريبات الصحافية لإرباك الخصم أو للتغطية على مواقف أخرى في الميدان.

2 - **التصعيد:** يفتح الوجود المكثف للإعلام بشتى صوره شهية الأطراف المتحاربة إلى تصعيد أعمالها العسكرية. وهناك نزاعات تتغذى بطبعها من الإعلام. الأعمال الإرهابية مثلاً، لن تحدث الصدى المرجو من ورائها ما لم تلازمها تغطية إعلامية واسعة. وقعت حوادث مدريد الإرهابية عام 2004 عشية البدء بعملية الاقتراع في الانتخابات

البرلمانية وكان من أهدافها الرئيسية التأثير على مسار هذه الانتخابات. ولم يكن من الممكن حصول ذلك من دون حدوث تغطية إعلامية عالمية لها.

3 - **عدم التصعيد:** يؤدي الإعلام دوراً مهماً في الحد من التصعيد في العمليات العسكرية في النزاعات المسلحة (حرب فيتنام. مثلا). إن الوجود المكثف للإعلام على مسرح الحوادث. يعطي الأطراف المتحاربة إحساساً بأهمية الالتزام بحدود معينة في إدارة الصراع. وهو ما حدث في يوغوسلافيا. وهو ما جعل أيضاً عنصر الشفافية أساساً في حرب الخليج الثانية عام 1991. كما تساعد التغطية المكثفة للنزاعات والالتزام بالحياد والشفافية الأطراف المتحاربة على إدراك مواقف بعضها البعض والحد من التصعيد غير المبرر.

4 - **حالات الاختطاف:** البعض يذهب إلى أن تغطية الصحافة لحالات اختطاف الرهائن. وخصوصاً في ظروف الحرب والنزاعات المسلحة يساعد في التنبيه على خطورة هذه الظاهرة ويدفع الأطراف المختلفة إلى اتخاذ خطوات جادة للتغلّب عليها. لكن في بعض الأحيان قد تؤدي التغطية الإعلامية لهذه الأعمال إلى تعميق الإحساس بالصدمة وتقود إلى وصف جماعات وشعوب بعينها بصفات تحط من شأنها مثل القول بأن العرب إرهابيون. وقد يقود ذلك إلى ردود فعل انتفاضية على الجانب الآخر لنفي الاتهام الجماعي عنه.

5 - **التحيز لبعض النزاعات:** التغطية الصحافية تبحث عن كل ما هو مثير وملفت للقارئ. وهي صفة تكاد تكون مهيمنة على كل وسائل الإعلام. في الدول الغربية حيث تتمتع الصحافة بالحرية ويقل فيها إلى حد بعيد التدخل الحكومي. نجد البحث عن كل ما هو غريب ومثير حتى لو كان شاذاً أو صادماً للحس العام. ضرورة لجذب القراء. ويترتب على ذلك اهتمامٍ من جانب الصحافة بنزاعات معينة تسلط عليها الأضواء وتتغافل عن نزاعات أخرى قد تكون أكثر أهمية. مثلا: تمتعت حرب الخليج عام 1991 بتغطية إعلامية غير مسبوقة. في حين أن فيضانات الربيع في بنغلادش التي وقعت أثناء هذه الحرب لم تحظ بأهمية رغم أنها خلفت ما يقارب 10 آلاف ضحية. ومثال آخر أنه أثناء الحرب العراقية – الإيرانية كان مستوى تغطية الإعلام الغربي لسير المعارك محدوداً. في حين أن الغزو السوفياتي لأفغانستان حظي بمساحة كبيرة من التغطية الإعلامية في الغرب رغم تواكب الحدثين.

من ناحية أخرى. تشكو الهيئات العاملة في مجال الإغاثة من تجاهل الإعلام للعديد من القضايا الانسانية التي لا تتمتع بمستوى عال من الإثارة الاعلامية. وتشمل هذه القضايا التهجير والبؤس والعنف ضد المرأة والأطفال... وعادة يتم الإعلام بهذه القضايا إلا إذا كانت وراءها دوافع سياسية. وهذا ما حصل في دارفور في السودان حيث لم تولَ الأزمة الإنسانية المحتدمة منذ سنوات الاهتمام الكافي إلا عندما أدرجت على الأجندة السياسية الدولية.

تتوخى جمعية "مهارات" عبر هذا الدليل تحسيس الإعلاميين وتدريبهم على تبديل نظرتهم الى النزاعات وتغيير طرق تغطيتهم لها.

مدخل الى برنامج التدريب

يحتوي هذا الدليل التدريبي على المواد التدريبية الضرورية لاعتماد مهارات حل النزاع والتفاوض واستعمالها في الميدان الإعلامي. ويتضمن مجموعة من الفصول التدريبية منقسمة في الجزء الأول كالآتي: فهم النزاع وطريقة تحوله؛ مهارات التواصل للأطراف والاعلاميين في النزاع؛ مهارات حل النزاع كالتفاوض؛ مهارات التسيير. في كل فصل تدريبي هناك مقدمة للمدرب. تتبعها سلسلة من التمارين التي يمكن له أن يختار منها أو يقدّمها كمجموعة من الأنشطة في الحلقة التدريبية. ويستند هذا الدليل التدريبي إلى مبادئ التعلم المستند إلى التجارب الحية. وذلك عبر إعطاء الفرصة للمتدربين كي يخوضوا تجارب حية في النزاع اثناء ورش العمل. وتعتبر منهجية التعلم المستند إلى التجربة من أنجع الطرق وأكثرها فاعلية في تدريب الراشدين ورفدهم بالمهارات اللازمة لتطبيق الحل السلمي للنزاع وممارسته.

في الجزء الثاني من هذا الدليل. نورد سلسلة من المهارات الأساسية في حل النزاعات للإعلاميين.

لاكتساب المهارات في شكل فاعل. على المتدرب أن يختبرها والقيام بممارستها بعد الشرح النظري الذي يقدمه

المدرب أو الذي يمكن قراءته في الكتب والأدبيات التي تعنى بالموضوع. ويكون التطبيق عبر تمارين يقوم المدرب بإعدادها ومنها لعب الأدوار. حيث يؤدي المتدربون دوراً ما في نزاع. وذلك لتطبيق المهارات واختبار قدرتهم في التعامل معها تحت مراقبة المدرب. أو يمكن للمدرب تقديم دراسة حالة في النزاع وفتح النقاش حولها مع المشاركين. كما يمكن له أن يستعمل المحاكاة أو العرض الثنائي أمام المجموعة. ومن شأن كل هذه التمارين تقديم المعرفة ونقل المهارات وتغيير السلوك عند المشاركين وهي الأهداف النهائية التي يقوم عليها التدريب في حل النزاع. وإذا استطاع المدرب تحقيق هذه الأهداف الثلاثة المتعلقة بالمعرفة والمهارات والسلوك. يكون قد نجح في إعداد عناصر جديدة في حل النزاع من شأنهم أن يقوموا بالتأثير الإيجابي في مجتمعاتهم وفي محيطهم الإعلامي.

عندما نتكلم على التدريب هنا. فنحن نعني التعلم. والتعلم يعني التغيير. والتغيير يصيب طريقة التصرف. أي السلوك. وطريقة التفكير كذلك. وهذا يتطلب تعديلاً في الحسابات الذهنية وتوسيع أنماط سلوكنا واعتماد أنماط جديدة وإعادة النظر في بعض العادات التي نتبعها. كما ان استعمال الطرق التفاعلية والمستندة إلى تجارب في ورش التدريب يعزز احتمال تطبيق المشاركين لمهارات حل النزاع وسلوكياته في البيئة المهنية وحياتهم الخاصة. ويأتي المتدربون عادة إلى ورش عمل ومعهم أفكارهم وبصائرهم وسلوكهم المعتاد. ولا يملك المدرب عادة إلا متسعاً ضيقاً من الوقت لتشجيعهم على التغيير. فكيف السبيل الى ذلك؟

أولاً: على المدرب أن يساعد المشاركين على تحديد أفكارهم وسلوكهم وتوضيحها وتقييم فائدتها في حل النزاع في حياتهم. ومن شأن ذلك أن يساهم في إثارة اهتمامهم المتعلق بتعلم طرق بديلة وفاعلة واستراتيجيات ناجحة جديدة.

ثانياً: التدريب لا يعتمد على إعطاء الآخرين أفكاراً جديدة فقط. فعلى الأفكار أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من إطار المعرفة الذي يتبعه المشارك. وعلى المدرب أن يطلق التفكير في إطار المشاركة المعرفية عبر مناقشة وجهات النظر المختلفة في البداية. ثم مساعدة المتدرب على ربط هذا الإطار بالأفكار الجديدة التي يقدمها لهم. الأمور الجديدة لا تأتي من جراء نقلها عبر المدرب بل عبر تحول الأفكار والسلوكيات عند المتدرب.

ثالثاً: يكون المشاركون جاهزين للتعلم إذا شاركوا بكامل إرادتهم وإذا قاموا بتحديد المشاكل والنزاعات وعدم قدرتهم على التعامل معها بفاعلية. وإذا كان المشاركون غير جاهزين أو مستعدين للتعلم. فعلى المدرب أن يشجع على التزامهم وتحديد حاجاتهم ولفت نظرهم إلى تحديد نقاط الضعف في أفكارهم وسلوكهم الحالي.

رابعاً: يحدث التعلم والتحوّل في التفكير عبر تفاعل المشاركين وذلك عبر طرح الأسئلة. فعلى المدرب استعمال الكثير من الأسئلة في الطرق التفاعلية والتشاركية للتدريب. وذلك من شأنه دفع المتدربين إلى تركيز الانتباه على محاولة الإجابة. وعلى المدرب هنا أن يشجع على النقاش وتبادل الآراء خلال الوقت المخصص لذلك. وهذا يجعل التدريب أكثر فاعلية. وخصوصاً إذا كانت الأسئلة معدة مسبقاً. كما على المدرب أن يتعامل مع كل الأجوبة على أنها مساهمات في تعزيز فهم المجموعة للمواضيع. وعليه ألا يهتم لصحة أو خطأ الأجوبة. وذلك لإتاحة الفرصة للمشاركين إعطاء اكبر عدد ممكن من الأجوبة. لقد أثبتت البحوث المتعلقة بالسلوك أن تغيير العادات والتفكير يأتي عبر طرح الأسئلة التي تثير التفكير وتجعل المشارك يقول على سبيل المثال: «لقد فكرت في هذا الأمر». وهنا على المدرب أن يقوم دائماً بتصميم جلسات تدريب تشاركية تتطلب تفاعل المشاركين. إذ انهم في حاجة لأن يتناقشوا ويتبادلوا الآراء. وعلى المدرب أن يشجع المشاركين على ربط المواضيع التدريبية مع حياتهم اليومية. وربما هنا قد يختار المدرب أن يستعمل في التدريب نزاعاً حياً من تقدمة احد المشاركين (إذا كان هذا ملائماً). فإن التجارب الحية المصحوبة بالتساؤل التحليلي هي ذات قيمة عالية إذ أنها تشرك المتدربين وتساعدهم في التنقل بين المفاهيم الذهنية والسلوك المتبع. (ثمة فصل مخصص لهذا النوع من الأسئلة).

خامساً: على المدرب أن يكون دقيقاً في تحديد ما هي المفاهيم التي تعلمها المتدرب أو التي سيتعلمها. وذلك عبر استعمال المقدمة والتلخيص والأدوات البصرية والسمعية في التدريب لتركيز تفكير الحضور وتعزيز الأفكار الجديدة.

سادساً: على المدرب استعمال لغة مبسطة ومفهومة يتناقلها الجميع. ومن الأفضل دائماً أن يستعمل المدرب اللغة المحلية مع الحفاظ على المفاهيم والمصطلحات المحددة في أدبيات حل النزاع وذلك لتعميم المعرفة في الموضوع. وهنا من المستحسن أن يذكر المدرب دائماً المشاركين أو يلفت نظرهم إلى أن بعض هذه المفاهيم جديد وربما غير متداول في اللغة العربية كثيراً.

في ما يأتي بعض المسائل التي على المدرب أن يأخذها في الاعتبار في مرحلة التحضير لورشة التدريب وتصميم برنامج العمل:

أولاً: حجم المجموعة التدريبية يمكن له أن يراوح ما بين 6 و18 مشاركاً كحد أقصى. وذلك للموازنة بين عدد التمارين التطبيقية والوقت المخصص للنقاش. ومن شأن المجموعات الصغيرة جداً أن تحرم المشاركين من القدرة على إغناء النقاش، والعكس صحيح. أما المجموعات الكبيرة فقد تختصر الوقت في النقاش. ومن المحبذ استعمال أكثر من مدرب لتسيير الورشة التي تضم أكثر من 14 مشاركاً.

ثانياً: طريقة الجلوس المثلى تتجلى في نصف دائرة مفتوحة، أو مجموعة من الطاولات المستديرة أو تشكيل القاعة في شكل مثلث، بحيث يبقى احد الأضلاع مفتوحاً. ويجب أن تبقى الكراسي قابلة للتحرك وذلك للقيام بالتمارين وتأدية الأدوار.

ثالثاً: استعمال اللوح مع الأوراق ضروري، ومن المفضل أن يتم اعتماد اثنين من هذه الألواح وذلك لتسجيل ملاحظات وأفكار المشاركين. هذا بالإضافة إلى الطرق البصرية الأخرى كالـ Data Show وغيرها من الأدوات. ويفضل هنا استعمال الأقلام العريضة في الكتابة مع ألوان متعددة.

رابعاً: استعمال مجموعة منوعة من وسائل التدريب وذلك للاستجابة للحاجات المختلفة لدى المشاركين حول كيفية التعلم. ومن هذه الوسائل النقاش في مجموعات صغيرة أو كبيرة، لعب الأدوار، المحاكاة، العرض الموجز، دراسة حالة، أو ملء الاستبيان.

خامساً: القيام بتوزيع الأوراق والوثائق التي تلخص وتوجز الأفكار التي تم التطرق إليها خلال فقرات التدريب. وذلك في نهاية فقرة التدريب وليس في أولها.

تصميم برنامج العمل

تعتبر المهارات في هذا الدليل مفيدة في ميدان العمل كما في الحياة الخاصة عموماً. في ميدان العمل، من المناسب للمدرب أن يستعمل في معظم الأحيان أمثلة من الحياة المهنية. لكن من المعروف أنه عندما يتعلم المتدربون مهارات لحل النزاع على المستوى الشخصي فإن هذا ينعكس على نوعية عملهم وطبيعته. إذاً يمكن للمدرب أن يستعين بأمثلة مهنية أو خاصة في التدريب.
قبيل البدء بتصميم برنامج العمل، من المفيد للمدرب أن يكوّن فكرة عن حاجات المتدربين وإذا أتيحت له الفرصة للقائهم أو لمعرفة نبذة عامة عن خلفياتهم وتطلعاتهم من التدريب. فهذا سيساعده على تصميم برنامج عمل يستجيب مباشرة إلى حاجاتهم. أما إذا لم تتح هذه الفرصة على أي برنامج عمل أن يتحلى بالمرونة، وذلك عبر اعتماد وسائل منوعة في التدريب تستجيب لحاجات أكبر عدد ممكن من المتدربين. عموماً على كل ورشة تدريب أن تبدأ باستنباط توقعات المشاركين وذلك عبر طرح السؤال مباشرة من قبل المدرب، وتكييف البرنامج مع أكبر عدد ممكن من توقعات المشاركين. اما في تصميم برنامج التدريب فعلى المهارات أن تأتي في تسلسل منطقي يساعد المشاركين على الاستيعاب التدريبي للأفكار والمهارات. وإن كل برنامج عمل، مثلاً، يبدأ بفهم النزاع والتعرّف على

طريقة الحل التي تؤمن الرضى المتبادل لأطراف النزاع، وهذه تعتبر الجوهر الأساس لأي تدريب. ويمكن لبرنامج العمل أن يمتد من نصف يوم إلى خمسة أيام متتالية حسب حاجات المتدربين.

أجزاء الدليل

ينقسم الكتاب التدريبي إلى فصول عدّة يحتوي كل منها على مهارة أو مجموعة من المهارات تندرج تحت عنوان الفصل. يبدأ كل فصل بمقدمة عن المهارات مع الأهداف التدريبية المتوخاة منها، والتي يمكن للمتدرب أن يستعملها في تقديمه للتمرين. تليها مجموعة من التمارين أو الأدوات التي يمكن استعمالها مع إرشادات مفصلة عن كيفية وضعها حيز التنفيذ. أما بالنسبة الى الأسئلة التدريبية التي تتبع كل تمرين فهي مدرجة على حدة في فصل مخصص لها، ويمكن تطبيقها في أي مرحلة من مراحل التدريب بعيد انتهاء المشاركين من أداء التمرين. وفي بعض الفصول تم تحديد «تعليمات للمدرب» عن كيفية تقديم أو توزيع الأدوار، وهذا يختلف عن المعلومات التي يتم تقديمها للمشاركين. تحتوي تعليمات المدرب على إطار نظري يمكن استعماله مع المشاركين. وقد وضع توقيت (مقترح فقط) لكل تمرين، لكن يعود للمدرب أن يختار المدة الزمنية لكل تمرين وذلك حسب حاجات المتدربين واهتماماتهم وحجم المجموعة ورغبة المدرب بالتركيز على مهارة معينة.

بداية التدريب والافتتاحية

معلومات للمدرب

إن أفضل الطرق لافتتاح ورشة تدريب تفاعلية اعتماد بعض التمارين والطرق التي تؤدي إلى كسر الجليد بين المشاركين وتقرب بينهم وتساعدهم على التعرف على بعضهم. يمكن للمدرب هنا أن يستعمل أي تمرين يعتبره مناسباً للثقافة المحلية ولعادات المجموعة وتقاليدها وقيمها مع مراعاة عامل الوقت والتأكد من أن هذا التمرين سيساعد في تفعيل المشاركة ويؤدي غرضه في تقريب المشاركين من بعضهم البعض، ولا يحدث الملل أو الرتابة أو يستغرق الكثير من الوقت على حساب الفقرات التدريبية التالية.

على المقدمة في أي ورشة عمل أن تؤمن للمدرب التعارف والألفة بين المشاركين، وذلك عبر شرح مفصل لبرنامج العمل، جمع المعلومات عن توقعات المشاركين المختلفة، والاتفاق على الالتزام بمجموعة من الإجراءات تؤمن سير العمل من دون الإخلال بمجريات الورشة.

يمكن للمدرب أن يفتتح الورشة عبر أي من التمارين المقترحة لاحقاً. ويتم التشديد على الإجراءات الافتتاحية في حال امتدت الورشة لأيام عدة، حيث يصبح من الضروري بناء الوئام والألفة بين المشاركين. أما إذا كانت الورشة تراوح بين نصف يوم إلى يوم كامل فيمكن للمدرب أن يختصر التقديم ويطلب من المشاركين مثلاً أن يقدم كل واحد نفسه وماذا ينتظر من الورشة قبل أن يقوم المدرب بشرح محتوى برنامج العمل والأهداف التدريبية منه. وفي كلتا الحالتين يبقى الاتفاق على الأمور الإجرائية والالتزام بها أمراً مهماً، مما يسمح للمدرب إدارة النقاش وضبطه وصولاً إلى حد القمع المهذب أحياناً إذا اضطره الأمر لذلك.

وفيما يأتي بعض الاقتراحات عن بدء الورشة:

1 - يطلب المدرب الى المشاركين أن يقدموا أنفسهم كل بدوره مع ذكر الاسم، المهنة أو المنطقة التي يمثلها والجواب على السؤال: «لماذا أنت هنا». ويقوم المدرب أو معاونه بتدوين الجواب على السؤال على اللوح. في هذه الحالة على المدرب أن يشدد على الاختصار والكلام المقتضب وألا يشجع على الخطابات، كما عليه ألا يدوّن الأجوبة المتكررة وأن يكتفي فقط بالإشارة إلى أنها أصبحت مدونة على اللوح. بعد الانتهاء، يمكن للمدرب أن يعيد قراءة الأجوبة المختلفة وينتقل إلى شرح برنامج العمل باختصار مع التشديد على الفقرات التدريبية التي تجيب عن توقعات المشاركين.

2 - إذا أراد المدرب أو رأى مناسباً، يمكن له أن يطلب الى المشاركين أن يشكّلوا مجموعات من شخصين أو ثلاثة أشخاص وكل واحد يعرّف عن نفسه، مهنته وصفته التمثيلية ويطلع الآخر على ما ينتظره من هذه الورشة من حيث المهارات والمعرفة والأساليب الجديدة. وبعد 3 دقائق يقوم كل فرد من المجموعة بتقديم الآخر باختصار وتبيان المعلومات التي استقاها بالإضافة إلى التوقعات التي يقوم المدرب بتسجيلها على اللوح.

3 - لتنشيط الجلسة في شكل موسع أكثر، يمكن للمدرب أن يطلب من كل شخص أن يفكر بما يرغب أن يتعلمه «أو أن يأخذ معه» من الورشة، ثم القيام بجولة حول القاعة والتعرف إلى أشخاص آخرين عبر تقديم نفسه ومهنته وما يتوقعه إلى الطرف الآخر. وبعد مرور 5 دقائق يعود كل شخص إلى مكانه ويطلب المدرب مجموعة من هذه التوقعات بعد أن يكون كل مشارك قد قدم نفسه.

بعد استعمال أي من هذه الطرق المذكورة أعلاه، وبعد شرح برنامج العمل، يسأل المدرب عن الإجراءات التي يجب إتباعها لإنجاح هذه الورشة. وبعض الأجوبة عادة ما تكون مثل: «الالتزام بالوقت»، «اقفال الهاتف الخليوي»...الخ. ويمكن هنا للمدرب اقتراح بعض الإجراءات التي يعتبرها ضرورية لضبط النقاش والسيطرة على مجريات ورشة العمل مثل «احترام الآخر»، «طلب الكلام»...الخ، ثم يدوّن كل هذه الإجراءات ويتأكد من أن الجميع ملتزم بها ويبقيها على اللوح أو ملصقة على الحائط أمام الجميع حتى نهاية فعاليات الورشة. ويمكن للمدرب أو المشاركين الرجوع إليها والتذكير بالتزام بنودها كلما دعت الحاجة لذلك.

تنبيه: إن هذا الدليل مخصص للإستعمال من قبل المدربين الذين يملكون خبرة في التدريب ومعرفة بالعمل الإعلامي، وهو غير مخصص للمدربين المبتدئين. لكن قبل البدء بأي ورشة عمل، على المدرب أن يحضر قصاصات من صحف محلية تغطي نزاعات معينة.

أسئلة تدريبية

بعد كل تمرين أو مجموعة من الأنشطة يطرح المدرّب أسئلة موجهة تساعد في إطلاق النقاش وتوجه المشاركين إلى التفكير بطريقة محددة تساعد على إطلاق قدرتهم على التأمل واستخلاص العبر والدروس من هذه التمارين. وتكون الأسئلة الموجهة عادة جزءاً من أربع مراحل، الأولى تعبر عن التجارب التي عاشها المشاركون عبر لعب الأدوار، المحاكاة، دراسة الحالة، أو حتى عمل المجموعات أو الاستبيانات. وتركز المرحلة الثانية من الأسئلة على التأمل المعمق، والثالثة على استخلاص العبر العامة والمرحلة الرابعة على التطبيق في حياة المشاركين العملية.
في ما يأتي مجموعة من هذه الأسئلة تحت كل عنوان من هذه العناوين الأربعة. طبعاً ليس المطلوب من المدرب أن يطرح كل هذه الأسئلة بعد كل تمرين، بل فقط مجموعة منها إلى أن يكون قد اجتاز المراحل الأربع وتأكد بأن المجموعة قد استوعبت الدروس الأساسية للتمرين.
إذاً هذه مجموعة كاملة من الأسئلة، على المدرب فقط الاختيار من بينها.

التجربة:

- هل هناك أسئلة حول ما هو مطلوب؟
- هل هناك من معلومات إضافية أنتم في حاجة إليها؟
- كيف سارت الأمور؟
- هل فكرتم بـ.......؟
- هل يمكن أن تحددوا بعض الأمور؟
- هل يمكن إعطاء التفاصيل حول هذه الأمور؟
- هل أنتم جاهزون لتدوين خلاصات عملكم على اللوح؟

- كم من الوقت تريدون؟

التأمل في التجربة؟

- ما الذي حصل؟
- كيف شعرتم عندما ......؟
- هل هناك مَن شعر في طريقة مختلفة؟
- ما الذي لاحظتموه عندما .....؟
- ما هو شعوركم حيال التجربة؟
- هل شعر الآخرون بالطريقة عينها؟
- هل توافقون / أو لا توافقون على ما يقولونه؟ لماذا؟
- هل هناك من يرغب بإضافة أي شيء؟
- هل فاجأكم هذا؟

خلاصات عامة:

- ما الذي تعلمتموه من هذه التجربة؟
- ما الذي يعنيه لكم كل هذا؟
- هل هناك من مبادئ عامة؟
- كيف يمكن لكل ما نتحدث عنه أن يشكّل أمثولة واحدة؟
- هل من ملاحظات جديدة تم استشرافها هنا؟
- ما هي المحاور الأساسية التي رأيناها هنا؟
- هل هناك من دروس مستفادة؟

التطبيق العملي:

- ما الذي أعجبكم في هذا العمل؟
- ما هو الأكثر صعوبة؟
- كيف يمكن لكم تطبيق هذا في محيطكم؟
- هل تتخيلون انفسكم تطبّقون هذه الأمور بعد مدة قصيرة؟
- ما الذي تتطلعون إلى عمله بعد التدريب؟
- ما الذي سيكون أكثر صعوبة عندما تستعملون هذه الأمور؟
- لو طبقتم هذا في اعمالكم، ما الذي تقومون به في طريقة مختلفة؟
- كيف كان يمكن لهذا التمرين أن يكون ذا معنى أعمق بالنسبة اليكم؟
- هل تتوقعون أي ممانعة / مقاومة عندما تعودون إلى أعمالكم؟
- ما الذي يمكنكم القيام به لتخطي المقاومة / الممانعة؟
- هل هناك المزيد من المفاهيم التي تودّون ممارستها في شكل مكثف أكثر؟
- ما هي بعض الأسئلة التي لا تزال تراودكم؟
- كيف يمكن لكم القيام بهذا الأمر في شكل أفضل؟

ملاحظة للمدرب: بالإضافة الى الأسئلة المذكورة أعلاه، يمكن للمدرب أن يطرح دائماً السؤال الآتي: «كيف يمكن لكم كإعلامين تطبيق هذه المهارات في اعمالكم اليومية؟». وهنا يمكن تدوين الاقتراحات على اللوح والأخذ بها فيما بعد.

Part I

فهم النزاع وطرق تحوّله

الفصل الأول: فهم النزاع

الهدف:
- وضع إطار عام للورشة
- تغيير مفهوم المشاركين حول النزاع
- التعامل مع فكرة النزاع ومفهومه في شكل مريح وأقل دفاعية

الوقت: من ساعة ونصف إلى 3 ساعات

معلومات للمدرب

عند بدء الورشة التدريبية على المدرب في حل النزاع أن يتعامل مع المفاهيم المختلفة والمغلوطة أو أحادية الجانب في بعض الأحيان التي يحملها معهم المشاركون. هنا عليه أن يشجع المشاركين على التفكير بعمق وملياً في تجارب حيّة للنزاع كانوا قد خاضوها وإعادة بناء صور ذهنية جديدة، بغية تفكيك وتغيير نظرتهم الى النزاع ومفهومهم لظاهرة الخلاف وتوحيد المفاهيم في ما بينهم حول كيفية التعامل مع النزاع. وتتضمن هذه المرحلة من التدريب التعريف بالنزاع والتفكير في طريقة عقلانية تبتعد عن الانفعالات والعواطف السلبية وردات الفعل الغاضبة. كما تتضمن هذه الفقرة أيضاً التعرف الى مسببات النزاع وطرق تدهوره ومراحل تصاعده. وفيها أيضاً يتناول المشاركون بعض الأنماط المتبعة في التعامل مع النزاع. ولكي يجعل المدرب هذه الفقرة مثيرة للاهتمام ويحفز المشاركة يمكن له أن يربط التفكير بالنزاع بتجارب المشاركين في شكل مباشر ويحفزهم على إعادة التموضع الذهني والنفسي والشعور بالراحة في التعامل مع النزاع.

لمحة عامة ومدخل نظري

عبر هذه الفقرة على المدرب أن يؤكد أن النزاع طبيعي وموجود في كل مكان وفي أشكال مختلفة. ونجد النزاع في العلاقات بين الأشخاص وداخل المؤسسات. عموماً أي علاقة بين شخصين أو أكثر هي معرضة لنزاع، لذا من الأفضل التعامل مع هذه الظاهرة في شكل موضوعي وعقلاني بدل تفاديها أو اللجوء إلى العنف أو الحسم السريع الذي يمكن أن يأتي على حساب العلاقة التي تجمع الأشخاص أو التواصل فيما بينهم.

1 - ما هو النزاع؟

النزاع يتمحور حول أشخاص، يبدأ عندما يتنافس الأطراف على أهداف مدركة أو حقيقية، قيم أو مصالح. يحدث عندما تواجه الأحزاب بعضها بعضا بأفعال وردود أفعال متضاربة. هو مؤشر على أن شيئا ما يتغير، قد تغير، أو يحتاج الى تغيير. هو تفاعل بين حزبين أو أكثر يهدف إلى «هزم» الخصم.

2 - تعريف النزاع:

النزاع هو خلاف بين شخصين أو أكثر لديهم اختلافات في الأهداف أو الوسائل المعتمدة لمعالجة وضع معين. يحدث النزاع عندما يدرك فريقان أو أكثر أن مصالحهم غير متطابقة، يعبرون عن مواقف عدائية، أو يحاولون تأمين مصالحهم من خلال أفعال تسيء إلى الأفرقاء الآخرين. يمكن لهؤلاء الأفرقاء أن يكونوا أفرادا، مجموعات صغيرة أو كبيرة، أو دولاً. النزاع هو شكل من أشكال السلوك التنافسي بين الأفراد أو المجموعات، يحصل عندما يتنافس شخصان أو أكثر على

أهداف مدركة أو حقيقية غير متطابقة أو على موارد محدودة.



3 - المجازفة والفرصة:



ان الرمزين الصينيين المعروضين يعنيان «الأزمة». الرمز الأول يعني المجازفة، والآخر يعني الفرصة. يمكن أن يفهم النزاع في الطريقة عينها: على أنه مجازفة وفرصة. لذلك، النزاع في حد ذاته ليس سيئاً، وما يحدث الفرق هو طريقة التعامل معه.

تمـريـن

عصف ذهني لتعريف النزاع:

أكتب كلمة «نزاع» على اللوح واطلب من المشاركين أن يعطوا كلمة تصف أو ترمز إلى النزاع بالنسبة إليهم. إليك أمثلة عن أجوبة المشاركين: الخوف، التشاجر، الفوضى، العنف، الإضطهاد، الخلاف، الجريمة...

1 - حدد العبارات السلبية والإيجابية للنزاع

2 - النقاش: لماذا استخدمت العبارات السلبية أكثر؟ لماذا يصور النزاع غالبا على أنه سلبي؟

شرح نظري من المدرّب:

- يمكن أن يكون النزاع عنفياً أو سلمياً، سلبياً أو إيجابياً، فردياً أو جماعياً. ليس من الضرورة أن يشكل مشكلة ويمكن أن يكون غامضا إذا لم يعرف باستعمال أدق لتعبير النزاع المسلح أو النزاع المنظم.
- **السلام:** يقوم التمييز أحيانا بين «السلام السلبي» و «السلام الإيجابي» ويشير السلام السلبي إلى غياب العنف. هو سلبي لأن شيئاً غير مرغوب به قد توقف عن الحدوث. مثلا: توقف العنف، انتهاء الظلم. السلام الإيجابي مفعم بالمضمون الإيجابي مثل إستعادة العلاقات، خلق أنظمة اجتماعية تخدم حاجات كل المجتمع وحل النزاع البناء.
- **التهدئة:** ترمز إلى غياب العنف السياسي. لا تتضمن خصائص السلام الفعالة والإيجابية التي تشجع وتحترم الأشخاص والحقوق الجماعية. السلام إذا هو عملية مستمرة وليس حالة عابرة.
- **بناء السلام:** هو عملية طويلة تتضمن عدداً من النشاطات التي تهدف إلى «تشجيع نمو الشروط الهيكلية، المواقف والأساليب السياسية التي ربما تسمح بالنمو الإجتماعي والاقتصادي السلمي، المستقر والمزدهر». صممت نشاطات بناء السلام في طريقة تهدف إلى المشاركة في إنهاء أو تجنب النزاع المسلح. ويمكن أن تنفذ خلال حدوث النزاع المسلح، في أعقابه، أو كمحاولة لمنع حدوث نزاع مسلح متوقع.

3 - فهم العنف:

• **العنف الجسدي العنيف:** من السهل تحديده وشرحه من الصحافيين. يحاول الأفراد أو المجموعات في النزاع إيذاء أو قتل أحدهم الآخر، وبالتالي هناك ضحايا. لكن، في المجتمع، يمكن أن تتواجد أنواع أخرى من العنف التي يصعب على المراسلين أن يروها أو يشرحوها.

• **العنف الثقافي:** هو الطريقة التي تفكر بها مجموعة ما عن مجموعة أخرى لسنوات عدة. يمكن أن تتضمن الخطاب أو الصور المنمطة أو المعتقدات التي تمجد العنف الجسدي وهي تتضمن:
- خطاب الكراهية
- العنصرية ضد الأجانب
- خرافات أبطال الحروب وأساطيرهم

- التعصب الديني والتبرير الديني للحروب
- التمييز الجنسي

• **العنف الهيكلي:** هو إساءة مبنية على قوانين وعادات وتقاليد مجموعة أو مجتمع. يمكن ان تتضمن: التمييز المؤسساتي، الجنسي، أو الطائفي
- الإستعمار
- الفقر
- أقصى أنواع الاستغلال
- الفساد والمحسوبية
- التمييز المنهجي

يعتبر تعريف هذين النوعين الأخيرين من النزاع في غاية الأهمية عند نقل النزاع أو تحليله. غالبا هما السبب الرئيسي وراء العنف الجسدي المباشر. لن يكون إنهاء العنف الجسدي كافيا. سيتكرر مجددا إذا تم تجاهل العنف الثقافي والهيكلي.
معرفة أسباب النزاع (مباشرة وغير مباشرة)، وتحليل جوانبه كافة، ومعرفة من هم الأطراف المشاركة فيه والمسببة له (أطراف مباشرة وغير مباشرة) هي أمور في غاية الأهمية وسيتم تناولها بإسهاب ضمن فصل تحليل النزاع.

أسباب النزاع

تنقسم أسباب النزاع خمسة أنواع وهي:

• **المعلومات وعدم انسجام معايير التقييم**

إن اختلاف طرفين أو أكثر على معيار التقييم في نقطة معينة، قد يخلق نزاعاً. مثال على ذلك، الاختلاف بين أساتذة على وضع العلامة على مسابقة لأن لكل واحد منهم معياراً معيناً في وضع العلامات. وجود نقص في المعلومات حول موضوع معين، أو إعطاء معلومات خاطئة حوله أو تعدد التفسيرات عنه.

• **الجوانب الشخصية**

بعض الحروب والنزاعات المسلحة سببها التصورات الشخصية الفاسدة ووجود عواطف سلبية قوية بين الأطراف أو وجود ضعف في الاتصال.

• **القيم**

تعدد القيم واختلافها بين الأطراف: إن أحد أهم الأسباب وراء حدوث النزاعات في مناطق عدة من العالم، هو تداعي صيغة الحكم المتمثلة في غياب الديموقراطية والشفافية والمساءلة والمشاركة، وإجبار طرف على اتباع قيم لا يؤمن بها. هذا الأمر يؤدي إلى تهميش فئة كبيرة من المجتمع وعادة ما يتلازم هذا الأمر مع تفشي الفساد وتخلخل أسس الدولة.

• **المصالح**

تقاطع المصالح بين الأطراف قد يكون من أبرز الأسباب لخلق النزاعات، وخصوصاً إذا كانت المصالح متناقضة أو الموارد محدودة. قد تكون المصالح مادية أو إجرائية أو نفسية.

• **تغيّر في البنية**

يؤدي حدوث تحوّل في صيغة العقد الاجتماعي السائد في المجتمع، إلى تفشي النزاعات الداخلية التي قد تخرج إلى خارج حدود الدولة.

تمرين

فهم أنواع العنف المختلفة:

1 - حاول أن تستخرج أمثلة عن العنف الثقافي، الهيكلي، والمباشرمن صحف مختلفة: كيف يعملون؟ كيف يمكن نقلهم؟

2 - خذ بلدك كمثال: هل يوجد عنف هيكلي أو ثقافي؟ هل يتم الحديث عنه في الإعلام؟ هل يستطيع الضحايا أن يتكلموا عبر وسائل الإعلام؟

3 - أين يمكن أن نرى أمثلة عن العنف الهيكلي والثقافي؟

1 - **خصائص النزاع:**
- النزاع محتم
- النزاع طبيعي وجزء ضروري في حياتنا
- النزاع ليس سلبيا ولا إيجابياً
- النزاع يستهلك طاقتنا
- المؤشرات الأولى للنزاع يمكن أن تُحدد
- هناك استراتيجيات فاعلة للحل
- يمكن نقل النزاع

2 - **يكون النزاع مدمراً عندما:**
- يأخذ الإهتمام من أمام نشاطات مهمة اخرى
- يقلل من أهمية الأخلاق أو مفهوم الذات
- يستقطب الاشخاص والمجموعات ويقلل التعاون
- يزيد ويعمق الإختلاف
- يؤدي إلى سلوك مؤذٍ وغير مسؤول مثل العراك والشتم

3 - **غالبا ما ينظر إلى النزاع على أنه سلبي، لكنه يمكن أن يكون بناءً عندما:**
- يساعد على تأسيس هويتنا وتعزيزها،إستقلالنا، وتطورنا
- يظهر مدى تقارب العلاقات وأهميتها
- يبني علاقات جديدة
- يبني تحالفات
- يمثل صمام أمان يساعد على إستمرار العلاقات
- يساعد الأفرقاء على تقييم قوة بعضهم البعض، ويمكن أن يعمل على إعادة توزيع القوة في منظومة من النزاعات
- يؤسس ويحافظ على هويات المجموعات
- يزيد من تماسك المجموعات من خلال توضيح المسائل والمعتقدات
- يخلق ويعدل القوانين، المعايير، القواعد، والحقوق والمؤسسات

للمدرب: إطرح الأسئلة الآتية على المشاركين:

متى يكون النزاع إيجابيا؟
متى يكون النزاع سلبيا؟

أنواع النزاع:

توصف أنواع النزاع بعدد من الأفراد أو الأفرقاء المنخرطين في النزاع. هذه المراحل لا تتمتع بالاستثنائية المتبادلة، لذا يمكن لفرد ما أن يكون منخرطا في أكثر من مرحلة في نفس الوقت:

- **خارجي فردي:** نزاع بين أفراد أو مجموعات صغيرة من الناس (مثلا: بين تلميذ وأستاذه أو بين الأصحاب).
- **داخل المجموعة:** نزاع داخل مجموعة، أكانت دينية، إثنية، سياسية، أو أي نوع آخر.
- **بين مجموعات عدة:** نزاعات بين مجموعات اجتماعية منظمة و كبرى (مثلا: بين حزبين سياسيين، بين التلاميذ والكلية).
- **داخل الوطن:** نزاع على صعيد وطني
- **بين الدول:** نزاع على صعيد دولي

تمرين

أنواع النزاعات:

4 - حاول أن تستخرج أمثلة عن النزاع من صحف مختلفة: حدد مختلف الأفرقاء المنخرطين في النزاع و حدد أنواع النزاع.

-خذ بلدك كمثال: قسم المشاركين إلى 6 مجموعات بحيث تعمل كل مجموعة على نوع معين من النزاعات. على المجموعة أن تصف نوع النزاع وتحدد التحديات المتعلقة بهذا النوع. من المفيد للمجموعات أن تفكر في حالة نزاع حقيقية تلائم نوع النزاع. دراسة حالات مختصرة قد تكون مفيدة. إن تقارير المجموعات والميسر تساعد في التوضيح والإختصار.

المقاربة الذاتية للنزاع:

هناك خمسة أنواع أساسية من السلوك في حالات النزاع:

1 - التعاون: التفتيش عن حل يرضي جميع الأطراف
2 - التجنب: رفض التورط في النزاع
3 - التنافس: محاولة الفوز: أنت ضد أنا
4 - التسوية: أنا أجني القليل وأنت تجني القليل
5 - التعايش: التورط ثم الإستسلام

لكي تعرف ما هو أسلوبك الشخصي في التعامل مع النزاع املأ الإستمارة الآتية، ثم احسب النقاط.

استبيان النزاع

تعليمات: فكّر في حالات تختلف فيها رغباتك عن رغبات الطرف الآخر، ثم فكر في كل من الحالات الآتية كيف يمكن لك أن تتصرف فيها، وضع دائرة حول الرقم الذي يمثل تصرفك.

	1 - غير محتمل أبداً	2 - غير محتمل	3 - محتمل	4 - محتمل جداً
1. أنا عادة حازم في متابعة تحقيق أهدافي	1	2	3	4
2. أحاول أن أكسب موقفي	1	2	3	4
3. أتنازل عن بعض النقاط مقابل أخرى	1	2	3	4
4. أشعر أن الفروق ليست دائماً مدعاة للقلق	1	2	3	4
5. أحاول أن أجد موقفاً وسطياً بيني وبين الطرف الآخر	1	2	3	4
6. في التفاوض، أحاول أن آخذ في الاعتبار رغبات الطرف الآخر	1	2	3	4
7. أحاول أن أبيّن المنطق والفائدة من موقفي	1	2	3	4
8. أميل دائماً للنقاش المباشر حول المشكلة	1	2	3	4
9. أحاول أن أجد طريقة عادلة للربح والخسارة لنا معاً	1	2	3	4
10. أحاول مباشرة أن أعمل على تسوية الخلافات	1	2	3	4
11. أحاول تجنب الشعور بالقلق	1	2	3	4
12. قد أحاول أن أراعي مشاعر الطرف الآخر والحفاظ على العلاقة	1	2	3	4
13. أحاول أن أضع الهموم والمسائل العالقة على طاولة البحث	1	2	3	4
14. أحاول تجنب اتخاذ المواقف التي قد تثير جدلاً	1	2	3	4
15. أحاول أن أجرح شعور الآخر	1	2	3	4

ورقة احتساب النتائج

ضع الأرقام حول الأنماط الآتية عبر جمع النتائج المنفردة لكل من الأجوبة المختارة. ثم ضع النتيجة مقابل النمط.

المجموع

التنافس (أسئلة 1، 2، 7)

التعاون (أسئلة 8، 10، 13)

المناصفة (أسئلة 3، 5، 9)

التجنب (أسئلة 4، 11، 14)

التنازل (أسئلة 6، 12، 15)

كيف تبدو لك نتائج الاستبيان؟

____

____

____

____

هل لديك نمط مفضّل في التعامل مع النزاع؟ ما الذي يعنيه ذلك؟

____

____

____

____

المقاربة العدائية: (رابح- خاسر): عندما تبدأ النزاعات، العديد منا ينخرط فيها أوتوماتيكيا. هذا يعني أنه سيكون هناك رابح وخاسر. لكن، في الحقيقة، عادة ما يخسر الطرفان شيئا، لأن العلاقة قد تضررت والمشكلة في الغالب لم تحل.

المقاربة التعاونية (رابح-رابح): هي الطريقة المثلى للتعامل مع النزاع ويمكن تطبيقها على كل أنواع النزاعات. في البحث عن الارضية المشتركة، نسمي هذه الإستراتيجية «مقاربة الارضية المشتركة»، حيث تقوم الأطراف المنخرطة في النزاع بفهم اختلافاتها وتجد اتفاقية مفيدة ومرضية لكل الأطراف، مبنية على مصالح مشتركة – أرضية مشتركة.

نحو المقاربة التعاونية جميع الأطراف رابحة:
عبر تغيير أسلوبنا وطريقة تصرفنا، من خلال الخبرة والتجربة، يمكن لكل منا أن يحدث فرقا. إن العمل سويا لإيجاد أرضية مشتركة هو تجربة يتعلم منها الجميع. يتطلب أخذ هذا الطريق الكثير من الشجاعة. وعندما نختار أن نتعامل مع النزاع في طريقة غير عدائية، نخلق مساحة آمنة تسمح لنا أن نختلف وأن نشارك في تحويل الطريقة التي يتعامل بها العالم مع النزاع.

المصطلحات والمعاني

يشرح المدرب معنى المصطلحات التالية:

- **تدارك النزاع:** تشمل مسلسلاً كاملاً من التدخلات التي تهدف إلى بناء اسس للمساواة والعدالة والتي تمنع النزاع من أن يتحول مكشوفاً و عنفياً. الطريق المنهجة للتحذير المبكر من مخاطر النزاع أصبحت العنصر الأساسي في منع النزاع.
- **إدارة النزاع:** يتطلب أخذ الإجراءات لمنع النزاع من التصاعد. تُظهر القدرة لضبط حدة النزاع و تأثيره من خلال المباحثات، التدخلات، الآليات المؤسساتية وطرق ديبلوماسية تقليدية أخرى. عادة، لا تعالج المشاكل المتأصلة التي تكون سبب النزاع أو تسعى إلى إيجاد حل.
- **حل النزاع:** يعني التدخل المباشر في النزاعات العلنية والعنيفة. تسعى إلى حل عدم انسجام المصالح والسلوك التي تكون النزاع عبر تحديد ومعالجة القضايا الضمنية، وإيجاد عملية مقبولة من الجميع وبناء علاقات ونتائج منسجمة نسبيا.
- **تحويل النزاع:** تهدف إلى تغيير طريقة تصور الأشخاص والمجموعات طريقة تعاملهم مع إختلافاتهم، بعيدا عن المقاربات العدائية (خاسر-رابح) نحو المقاربات التعاونية (رابح-رابح) لحل المشاكل. تحويل النزاع هو عملية طويلة الأمد تتطلب مشاركة المجتمع بكل أطيافه لتطوير المعرفة، الفهم، والمهارات التي تمكن الناس من التعايش بسلام.
- **التصالح:** تعني استعادة العلاقات لدرجة يصبح معها التعاون والثقة مقبولين. إنها مهمة جدا في الحالات التي تعيش فيها المجموعات في إستقلال ذاتي، لكن تكون فيها الحواجز المادية والمعنوية بين الأفرقاء غير ممكنة.

1 - آليات حل النزاع:

- الوساطة:

تشير الوساطة إلى عملية يقدم عبرها طرف ثالث مساعدة إجرائية لمساعدة الأفراد او الجماعات في النزاع كي يحلوا إختلافاتهم. عادة، يكون الوسيط مستقلاً لا يملك أي سلطة لإتخاذ القرار. في المجتمعات الأخرى، من المهم أن يكون الوسيط معروفاً وموثوقاً به من كل الأطراف. الوساطة عملية إدارية ونجاحها يرتبط بتقليد الأطراف المرتبطة بالنزاع بعملية إتخاذ القرار. يقوم الوسيط بتنظيم العملية بطريقة تخلق بيئة آمنة للأطراف كي يناقشوا النزاع ويجدوا الحلول التي تتماشى مع مصالحهم.

- **التيسير:**
هي عملية مشابهة للوساطة في أهدافها. لكن عمليات التيسير في المبدأ لا تتبنى منهجا معرفا ومحددا. في هذا النوع، يعمل الميسر مع الأطراف كي يزيد فاعلية قدراتهم على التواصل وحل المشاكل. يمكن أن يكون الميسر طرفا ثالثا أو شخصا من احدى المجموعات المشاركة بحيث يكون قادرا على تأمين مساعدة إجرائية ويمتنع عن الدخول كطرف في مادة النزاع.

- **التحكيم:**
هو نوع من أنواع حل الخلافات بحيث يقوم طرف ثالث بإتخاذ القرار بشأن النزاع. في المبدأ يقوم الأطراف بتعيين الحكم ليتخذ القرار. قرار الحكم يكون ملزماً أو غير ملزم بحسب الأطراف المتنازعين. رغم أن الأطراف غير ملزمين بتنفيذ قرار الحكم، إلا أن حجم تأثير قرار الحكم يمكن أن يشكل دافعا للأطراف أن يعيدوا التفكير في خياراتهم للتسوية.

تمرين

تجارب نزاع ذاتية:

الأهداف: هذا التمرين سيجعل المشاركين متنبهين لمفاهيم النزاع ووجهات نظرهم تجاهها.
عبر مجموعات صغيرة، يتحدث كل مشارك عن قصة نزاع ذاتية عن تجربة مهمة شارك فيها مباشرة.
- تقارن المجموعة مختلف أنواع سلوك المشاركين.
- يمكن لكل مجموعة أن تختار حالة واحدة وتعرضها أمام اللجنة في لعب الأدوار.
- نقاش حول مختلف أنواع المفاهيم الذاتية ووجهات النظر تجاه النزاعات:

- ما هي مختلف أنواع السلوك في حالات النزاع؟
- ما الفرق بين السلوك العدائي والتعاوني؟
- ما هي آليات حل النزاع؟

النقاط التعليمية الرئيسية:
- النزاع طبيعي، حتمي وضروري.
- النزاع ليس سلبياً و لا إيجابياً
- هناك أنواع عدة من النزاعات
- النزاعات غير مستقرة ويمكن أن تظهر مداورة
- هناك العديد من أنماط السلوك في حل النزاع
- هناك إستراتيجيات لحل النزاع يمكن أن تطبق
- النزاع يمكن أن يحوّل

الفصل الثاني: مهارات التواصل في النزاع

الهدف:
- فهم مهارات التواصل
- التدرب على تقنيات الاستقبال والإرسال وإعادة الصياغة
- فهم أهمية التواصل في حل النزاعات

الوقت: من 60 إلى 120 دقيقة

معلومات للمدرب

إن إحدى أهم المهارات في حقل حل النزاع تتمثل في التواصل ما بين أطراف النزاع والقدرة على تبادل المعلومات والآراء والرسائل والمشاعر عبر التعبير والإصغاء وصوغ اللغة في شكل بنّاء. وإحدى أولى الضحايا في عملية النزاع تكون مهارات التواصل وتقنياته التي من شأنها إحداث خلل في العلاقة وتعميق هوّة الخلاف بين المتنازعين. وتؤدي إلى تفاقم المشكلة بحيث تزيد من التعقيدات أمام الحل. والعكس صحيح. فسيكتشف المتنازعون أن العمل على التواصل وإعادة ربط أواصر الاتصال بين الأطراف من شأنه أن يعيد الدفء إلى العلاقة وأن يعيد بناء الثقة وأن يفصل بين الوقائع والآراء ويساعد في رسم خطة طريق للوصول إلى حل مقبول من قبل الأطراف. ولعل تقنيات التواصل هي أفضل ما يستحق تسمية «مهارة». إذ انها تتطلب الكثير من العمل والتمرين كي تصبح جزءاً من طبيعة الإنسان ويمكن له أن يكيفها ويستعملها كيفما يريد. وعلى المدرب أن يثني على مهارة التواصل وأهمية التدرب عليها كي تصبح طبعاً وليس تطبعاً. بمعنى ألا تكون مهارة مبتذلة.
ويعتبر تعريف التواصل: «تبادل آراء وأفكار بين مستفيد ومرسل وتقديم التغذية المرجعة على ذلك». ويقصد هنا بالتغذية المرجعة إعادة الصوغ من قبل المتلقي.

النزاع والتواصل

إن التواصل هو عملية تبادل المعاني عبر تلقي المعلومات والأفكار والمشاعر والمعتقدات وإرسالها. إن التواصل هو قلب كل أنواع التفاعل بين البشر وعلى صلة وثيقة بالنزاع لأنه:
- يمكن أن يؤدي إلى نزاعٍ في سوء الفهم.
- يعبر عن النزاع لفظياً وغير لفظي.
- يمكن أن يساهم في حل النزاع من خلال المفاوضات و\أو في تطوير النزاع إذا حصل سوء إتصال.

الموقف والمهارات

تعتمد القدرة على إدارة النزاع في طريقة إيجابية على عاملين: الموقف والمهارات. نقصد بالموقف أن نكون جاهزين كي نعبر ونسمع. مع وجود رغبة حقيقية للسماع والتمعن في ما يقوله الآخر وما يشعر به ويقصده ويهابه. وكذلك ينبع من اعتقاد عميق بالاعتراف بالآخر حتى لو كنا نختلف معه. يجب أن نلتزم أن نكون بنائين ولدينا الرغبة كي نفهم ونفهم .
إمتلاك مهارات التواصل هو مهم أيضا. أن نكون مدركين لأسلوبنا واسلوب الآخرين في التواصل. مضافا إلى التعامل الإيجابي واتقان مهارات اخرى يفتح الطريق نحو تواصل وعمل تعاوني أفضل. بالإضافة إلى حل المشاكل في شكل بناء .

التواصل اللفظي وغير اللفظي

هناك نوعان من التواصل:

التواصل اللفظي، ويشمل: المضمون ، الكلمات، التعابير، اللغة ، بالإضافة إلى حجم الصوت ونغمته.

التواصل غير اللفظي، هو عبارة عن لغة الجسد، وتشمل: تعابير الوجه، تواصل العينين، وضعية الجسد، بالإضافة إلى إيماءات أخرى .

تــمــريــن

1: « ضع يدك» تواصل لفظي - غير لفظي

يقف المدرب أمام المشاركين ويطلب اليهم أن يقفوا ويقوموا بالإيماءات التي يطلبها منهم، وهي أن يضعوا أيديهم على جزء من جسدهم وفي نفس الوقت، يقوم الميسر بنفس الحركة. يجب أن تكون التعليمات بسرعة. مثلا:

- ضع يدك على أنفك
- ضع يدك على فمك
- ضع يدك على كتفك
- ضع يدك على رأسك
- ضع يدك على جبهتك

في المرة الأخيرة، يطلب اليهم المدرب أن يضعوا يدهم على خدهم بينما يقوم هو بوضع يده على ذقنه. عندها يلاحظ المدرب والمشاركون أن بعضا منهم قد وضع يده على ذقنه بدلا من خده. هذا يدل أن الجهة الأخرى من عملية التواصل تتأثر بالتواصل غير اللفظي أكثر من الكلمات (اللفظي). يمكن للمدرب أن يقول إن الدراسات تظهر أن 15 % من التواصل تتم عبر الكلمات أو المضمون، 25 % عبر النبرة، و 60 % غير لفظي.

مهارات تواصل تعاونية

إن حل النزاع البناء هو أن تصل إلى بدائل مقبولة من الطرفين تُرضي كل الأطراف وتلبي حاجاتهم ومصالحهم. لذا، كي تطرح هذه البدائل المقبولة من كل الأطراف، من الضروري ألا تبحث فقط عن المصالح الشخصية لتضمنها في الحلول المطروحة، بل يجب ان تنظر إلى حاجات الطرف الآخر ومصالحه لتضمنها في الحل المطروح.

تتألف مهارات التواصل التعاونية من حركتين قد تبدو متضاربة: «تأكيد الذات» و «دعم الآخر». من المهم أن يؤكد الفرد حاجاته ومصالحه، وفي نفس الوقت يدعم الآخر ويساعده أن يعبّر عن حاجاته، مخاوفه، ومصالحه. التحدي أن يقوم بهذه الامور بعفوية خلال العملية التواصلية وخصوصاً أنهم يعملون كدفع (الكلام) وسحب (الإستماع). ان بعض الأشخاص ماهرون في احدى هاتين المهارتين، لكن القليل منهم ماهرون في الإثنتين.

مهارة الجزم في الكلام

أ -عبارة الأولوية:

مثلا:

«أفضل أن...»

«يكون من الأنسب لي أن...»

«ما أتمناه هو التالي...»

«أميل إلى...»

تعدّ عبارات التفضيل مفيدة بسبب:
1 - يُظهرون بوضوح ما يفضل الشخص وما يرغبه عوضا عن إجبار الآخر أن يحزر
2 - يُظهرون رغبات الشخص كأولويات بدلاً من طلبات تُفرض على الآخرين

ب- عبارة الهدف:
مثلا:
«إني أطلب هذا كي...»
«إن هدفي هو...»
«إني أطلب هذا لأني أريد أن...»
«إن نيتي من وراء هذا هي...»

عبارات الهدف تجعل من نيات الشخص والأسباب وراء النيات واضحة ومعروفة للآخرين، وتمكّنهم من فهم ما يحتاج الشخص الى تحقيقه من دون أي سوء فهم.

إن المزج بين عبارة التفضيل والهدف يساعد في توضيح حاجات الشخص وتبريرها[1]
مثلا: بدل أن نقول:
«إن القانون الوحيد الذي يمكن أن نقبل به هو قانون 1960 لأنه عادل»، يمكننا أن نستخدم عبارة التفضيل والهدف لنقول:
«إني أفضل أن نختار قانون الـ 1960 لأنني أريد تمثيلاً عادلاً لكل الأحزاب.»

ج- العبارة التي تركّز على الذات:
طريقة واضحة، لا توجه لوماً أو تهديداً وتستخدم لتعبر عن خيبة الذات وسوء أداء الآخر. تركز على عواطف الذات وأدائه، كانعكاس لسلوك الآخرين وتقدم نتائجه. إذاً هي تساعد في الحصول على جواب تعاوني من الآخر عوضا عن مقاربة دفاعية.

كيف نستخدم العبارة التي تركّز على الذات:
1 - تركز على الشخص ومشاكله عبر التركيز على أنا بدلاً من أنت.
2 - تسمي الشعور: «أحسست أنهم يسخرون مني...»
3 - تسمي سلوك المشكلة: «شعرت أنكم تسخرون مني عندما سخرتم من الطريقة التي يحتفل بها بلدي بالعرس...»
4 - توصف الانعكاس على الشخص: «شعرت أنكم تسخرون مني عندما سخرتم من الطريقة التي يحتفل بها بلدي بمراسم بالعرس لأنها مسألة مهمة لي ولعائلتي».

مثلا بدل أن نقول:
«أنت عديم الإحساس لأنك سخرت من الطريقة التي يحتفل بها بلدي بمراسم بالعرس»، يمكننا أن نقول: «شعرت أنكم تسخرون مني عندما سخرتم من الطريقة التي يحتفل بها بلدي بمراسم بالعرس لأنها مسألة مهمة لي ولعائلتي.»

نماذج أخرى:
«شعرت بالانزعاج والتهميش لأنك لم تذكر من الذي ساهم في التقرير خلال محاضرتك، لأني بذلت جهداً كان يجب أن يعلم به رئيس التحرير».

«إنه من المخيب أن تقدم مقالتك متأخراً لأنه من الناحية الإدارية، تكمن مسؤوليتي في أن أتأكد أن المقالات ترسل إلى الطباعة في الوقت المحدد».

تُعد العبارة التي تركز على الذات مفيدة لأن:
1 - تجعل الشخص مسؤولا عن عمله
2 - تتجنب لوم أو اتهام الآخر
3 - تقلل من دفاع الآخر وتساهم في تخفيف حدة النزاع
4 - تساعد الآخر أن يفهم وفي النهاية يقر بنتائج سلوكه
5 - تسمح بالتعبير عن المشاعر من دون إفساد العلاقة.

2: تقنيات السحب

استعمل احدى تقنيات السحب كي تعيد صوغ العبارات الآتية:
1 - العبارة الأولى: «لن أقبل بأي شيء غير إدخال سمير في فريقي».
2 - «لقد كنت متعجرفاً جدا وسببت إهانة عندما أصريت أن يكون سمير هو المصور، علما أننا كلنا نستطيع القيام بالعمل نفسه».
3 - «لدي أسبابي الخاصة لاختيار سمير»
4 - «كنتَ فظا عندما طلبتِ مني أن أسكت خلال الاجتماع الأسبوعي»
5 - «أصرّ أن نستخدم أوراقاً بيضاً لطباعة الكراسة أو أنك مسرور اننا سنظهر كداعمين لأحد الأحزاب».

الأجوبة:
1 - عبارة التفضيل: افضل أن يكون سمير ضمن فريقي
2 - العبارة التي تركز على الذات: شعرت أنني أنتقد عندما أصريت أن يكون سمير مصورك لأنه بدا وكأني لا أستطيع القيام بالمهمة.
3 - عبارة الهدف: «أردت أن أختار سمير لأنني أردت أن أحضر معي شخصا ملماً بالمكان والناس هناك».
4 - العبارة التي تركز على الذات: شعرت بالذل عندما طلبت مني أن اسكت خلال الإجتماع الأسبوعي لأن هذا أحرجني أمام زملائي.
5 - عبارة الهدف والتفضيل: أقترح اختيار الورق الأبيض لطباعة الكراسة، لأن استعمال ورق ملون سيظهر كأننا نفضل أحد الأحزاب السياسية.

د – استخدم الحقائق بدلاً من الأراء
يعمد الناس الى تعميم واستخلاص الآراء عن الآخرين عوضا عن استخدام حقائق بسيطة في مناقشاتهم، مما يساعد في إقناع الآخر.
الرأي هو عبارة تعمم لتناسب كل الحالات، ويمكن أن تناقش من الآخرين. مثلا: «أنت دائما متأخر عن العمل».
الحقيقة هي عبارة دقيقة لحادثة معينة مبنية على الواقعية ولا تتضمن أي حكم شخصي أو وجهة نظر ولا يمن أن تناقش. مثلا: «وصلت متأخرا بعشرة أو 20 دقيقة في ثلاثة أيام من الأسبوع الماضي».
إستخدام الحقائق يمهد الطريق للآخرين أن يتقبلوا مناقشاتك، بينما إستخدام الآراء في بناء النقاش يضعفه لأنه في استطاعة الآخرين أن يناقشوا مدى صحته.

من المهم استخدام الحقائق بدلاً من الآراء لكن قبل ذلك، يجب التمييز بين الإثنتين:

أ: الحقائق مقابل الآراء

أي من هذه العبارات حقيقة وأي منها رأي؟

1 - أنت تضيع وقتا كثيرا خلال الفرص
2 - عندما تركت المكتب البارحة، كنت ما زلت في المكتب.
3 - المقال الذي كتبته أنت ممتاز.
4 - الاجتماعات التي تعدّها للمحررين بلا فائدة.
5 - تشل المعارضة المؤسسات الدستورية
6 - الحكومة غير شرعية

الأجوبة:

1 - رأي
2 - حقيقة
3 - رأي
4 - رأي
5 - رأي
6 - رأي

ب: تحويل الآراء حقائق

حوّل الآراء في التمرين السابق حقائق؟

الإجابات:

1 - وصلت متأخراً 5 دقائق بعد استراحة القهوة يومي الإثنين والخميس
2 - حقيقة
3 - تضمنت مقالتك النقاط الرئيسية الثلاث أو: «وافق رئيس التحرير أن ينشر مقالتك».
4 - لم نصل إلى أي قرار في شأن شكل الجريدة في الاجتماعات الأخيرة الثلاثة التي ترأست.
5 - لم يحضر النواب أي جلسة منذ تشرين الثاني.
6 - شريحة مهمة من اللبنانيين غير ممثلة في الحكومة.

مهارات سمعية مساعدة

أ - إصغاء فاعل:

ينمّ الإصغاء الفاعل عن احترام كبير للآخر حتى لو كنا نختلف معه. يكون ذلك بتكريس كل اهتماماتنا وطاقتنا لفهم ما يقوله الآخر ولسماع ما بين الكلمات من مشاعر وحاجات ومخاوف. يجب أن نضع جانبا الأجندة الخاصة، الآراء، المشاعر، ونركز على المتحدث وما يهمه.

من السائد أنه عندما يناقش أحد ما آراءنا وأفكارنا، ان تكون لدينا الرغبة لنحضر جوابا كي نواجه حججه بينما هو يتكلم. الإستماع الفاعل هو أن نحاول سماع كل ما يقوله الآخر (الكلمات وما خلفها)، نكون فهمنا رسالته، ونحضر جوابا.

هذه ليست مهارة سهلة خصوصاً عندما تكون المشاعر قوية، لكن إدراكها مهم جدا للبدء في استعمالها.

الإستمارة التالية تقويم ذاتي لمهارات الإصغاء الفاعل:

استمارة لتقويم الذات للإصغاء الفاعل:

1 - تفكر بوتيرة اسرع من تلك التي يتحدث بها المتكلم. هل تستخدم الوقت الزائد لتفكر بقضايا أخرى بينما تتابع المحادثة؟

أ - أبداً
ب- أحياناً
ج - مراراً
د - دائماً
هـ- لا أعلم

2 - هل تستمع إلى المشاعر من خلف الحقائق عندما يتحدث الآخرون إليك؟

أ - دائماً
ب- معظم الأحيان
ج- أحياناً
د - على الإطلاق
هـ- لا أعلم

3 - خلال النقاش، هل تتكلم أكثر مما تسمع؟

أ - كلا
ب- أحياناً
ج - مراراً
د - نعم
هـ- لا أعلم

4 - عندما تنزعج مما يقوله أحد الأشخاص، هل تحاول أن تصحح المسألة فوراً في ذهنك أو من خلال مقاطعة المتكلم؟

أ - كلا
ب- أحياناً
ج - مراراً
د - نعم
هـ- لا أعلم

5 - إذا كنت تعلم أنك تضيع جهوداً كثيرة ووقتاً لتفهم مسألة معينة، هل تتحاشى ان تسمع عنها؟

أ - نادراً
ب- أحيانا
ج - مراراً
د - أحيانا كثيرة
هـ- لا أعلم

6 - هل تتدخل عواطفك أثناء تركيزك على الاستماع؟

أ - كلا
ب- أحياناً
ج - مراراً
د - نعم
هـ- لا أعلم

7 - هل تفكر في أمور أخرى عندما تشعر أن ما سيقوله متحدثك غير مسلي؟
أ - نادراً
ب- أحياناً
ج - مراراً
د - أحيانا كثيرة
هـ- لا أعلم

8 - عندما يتحدث أحدهم إليك، هل تظهر له أنك مهتم في وقت لا تعطي اهتماماً لما يقول؟
أ - نادراً
ب- أحياناً
ج - مراراً
د - مرات عدة
هـ- لا أعلم

9 - عندما تتحدث إلى أحد ما، هل من السهل أن تحادثه؟ ام تلتهي بأمور أخرى غير المحادثة؟
أ - نادراً
ب- أحياناً
ج - مراراً
د - مرات عدة
هـ- لا أعلم

10 - هل تصغي جيداً إلى الآخرين رغم علمك أنك ستعارضهم عندما ينتهون من الكلام؟
أ - دائماً
ب- معظم الأحيان
ج- أحياناً
د - على الإطلاق
هـ- لا أعلم

11 - عندما يتحدث أحدهم معك بلهجة هجومية، هل تبذل جهداً لتركز على ما يقول؟
أ - دائماً
ب- معظم الأحيان
ج- أحياناً
د - على الإطلاق
هـ- لا أعلم

12 - عندما تتحدث إلى أحد ما، هل تنظر إليه في عينه؟
أ - دائماً
ب- معظم الأحيان
ج - أحياناً
د - على الإطلاق
هـ- لا أعلم

من فضلك، إحسب عدد الـ أ، ب، ج، د، هـ في إجاباتك.

إذا كان عدد الـ (أ) و (ب) أكثر من مجموع الـ (ج) و (د) و (هـ)، عندها تكون لديك القدرة لتركز وتدرك مشاعر مستمعك وأحاسيسه. إذا كان العكس صحيحاً، يجب عليك أن تطور هذه المهارات.

ب- إعادة الصياغة:

إعادة الصياغة تعبر بكلمات معينة وخصوصاً ما قاله المتحدث. إنها مهارة مهمة جداً لأنها تظهر التزام الشخص أن يسمع الآخر ويفهمه.
مثلا: أفهم من خلال ما قلت أنك تجد مزاحي غير مناسب.
من فضلك صحح لي إذا أخطأت، أنت منزعج مني لأنك تعتقد أني أرى أفضل منك كمصور.
أنت تخاف اذا قدمت مقالات متأخراً أن تتشوّه صورتك داخل إدارتك.

كيفية إعادة الصياغة:

1 - دع التركيز على المتحدث. «تشعر...»، «تقول...»، أم «تعتقد...»
2 - أعد الكتابة بكلماتك الخاصة بدل تكرار ما قاله المتحدث.
3 - استبدل الكلمات السلبية بأخرى حيادية أو أكثر ملاءمة من دون تبديل المعنى.
4 - كن أكثر اختصاراً من المتكلم.
5 - اعكس المضمون والمشاعر.

تعتبر إعادة الصياغة مفيدة نظراً الى:

1 - تؤكد للمتكلم أن رسالته وصلت وفهمت وهذا ما يشجعه أن يتكلم أكثر.
2 - تثبت للمستمع أنه فهم ما قاله المتحدث بوضوح.
3 - تبطئ من عملية التواصل السريعة والغاضبة وتجنب الإهانات، الاتهامات، وكلمات اللوم مما يساعد في تخفيف حدة النزاع.

ج- الأسئلة المفتوحة:

هي الأسئلة التي يكون جوابها نعم أو كلا. لديها القدرة أن تفتح نقاشات، توسع المواضيع، وتشجع التفكير.
الانفتاح في التواصل يهدف إلى استقبال معلومات إضافية عن إدراكات الآخر وحاجاته قبل محاولة الاجابة. كما أنها تحث الآخر أن يلجأ إلى الحقائق والأحداث خاصة بدلاً من تقديم الآراء والتعميم.
مثلا:
«لماذا اعتبرت العبارة مذلة؟»
«ما أكثر شيء يخيفك؟»
«كيف سببت ازعاجاً في هذا الاجتماع؟»
«هل لك أن تعطيني حادثة واحدة عندما شعرت أني أناني؟
«ماذا تقترح»؟
«كيف يمكن لذلك أن يساعدنا؟»

تستخدم الأسئلة المفتوحة عندما نريد للمتكلم أن:

1 - يقدم معلومات إضافية
2 - يوضح ما قاله ليسهل الفهم
3 - يقدم دليلاً على ما قاله
4 - يقدم حلاً أو يبحث عن نتائج ممكنة.

د- عبارة التوافق:

الاعتراف أين يتفق الشخص مع الآخر في خضم الخلاف.
مثلا: «أوافقك الرأي أن...»

«أشاركك المخاوف حول التمثيل العادل»
«أتفهم الأسباب وراء طلبك».
عبارة التوافق مفيدة جدا عندما تستخدم جيداً، لأنها تظهر للمتكلم أن الحوار البناء وتبادل الأفكار يؤديان إلى تفاهمات مشتركة. تكون عملية التواصل مثمرة ويستطيع المتحدث أن يفسّر ما قاله.

تمرين: لعب أدوار لاستخدام مهارات السحب

يقسم المدرب المشاركين مجموعات مؤلفة من 3 أشخاص. في كل مجموعة، يلعب أحد الأشخاص دور المراسل الرياضي، يلعب الثاني دور رئيس التحرير. أما الثالث، فيكون المراقب. يشرح المدرب أن لعب الدور يتعلق بالمواجهة بين مراسل الرياضة في إحدى الجرائد من جهة، ورئيس تحريره من جهة اخرى. المواجهة تتعلق بشكوى المراسل على خلفية عدم اختياره للسفر لتغطية ألعاب بيجينغ 2008 الأولمبية، بينما تم اختيار مراسل ذي خبرة محدودة للقيام بهذه المهمة.

إن لعب الأدوار في الأوراق الثلاث التالية موزعة على المشاركين كل بحسب دوره. يتم إعطاؤهم 10 دقائق في البداية حيث يقوم رئيس التحرير باستعمال حواجز تعوق التواصل ولا يستخدم أي من مهارات التواصل التعاونية. بعد 10 دقائق، يعطي المدرب إشارة سرية (مثلا: سعال، تصفيق)، متفق عليها مسبقاً مع رئيس التحرير المفترض كي يغير أسلوبه ويستعمل مهارات التواصل التعاونية، وخصوصاً مهارات السحب. في الوقت نفسه، يقوم المراقب بمراقبة الحوار ويضع ملاحظاته. بعد العشر دقائق الثانية، يتكلم المشاركون عن تجربتهم أمام المجموعة حيث يتم إعطاء المراقبين الأولوية للإدلاء بملاحظاتهم.

لعب أدوار- أ: مراسل الرياضة

أنت مراسل رياضي نشيط في عمله وتعمل في الجريدة منذ 6 سنوات. كفاءتك والتزامك بعملك معترف بهما من قبل زملائك في العمل. تعتقد أن راتبك ليس كافيا ويجب أن يرتفع، وخصوصا أن آخر علاوة قد مر عليها 3 سنوات. لكنك لا تصر على ذلك لسببين: تفهمك للوضع المالي الصعب للجريدة، وثانياً لأنك تعتمد على الرحلات الخارجية التي تقدم لك الفرصة لزيارة دول لم تزرها من قبل. كنت تأمل أن يتم انتدابك هذه السنة للذهاب إلى الألعاب الأولمبية في بيجينغ. لكن، تُفاجأ بأن رئيس التحرير قد قرر إعطاء هذه المهمة لصحافي يملك خبرة قليلة ويعمل في الجريدة منذ سنة. تشك في أن الشكاوى السابقة التي قدمتها ضد سياسة رئيس التحرير، لاعتقادك بأنه لا يعطي أهمية كافية لقضايا الرياضة، قد تكون قد أثرت على قراره. بالإضافة إلى ذلك، علمت أخيرًا بأن هذا المراسل ينتمي إلى نفس منطقة رئيس التحرير وقد حصل على علاوة على راتبه منذ ستة أشهر. إن التبرير الوحيد الذي حصلت عليه هو أن هذا المراسل يتلقى دروساً في اللغة الصينية، لكن أنت تعرف مسبقا أن المنظمين يقدمون مترجمين وأن كل المؤسسات الإعلامية الأخرى قد أرسلت مراسلين لا يلمون باللغة الصينية.

أنت مستاء جداً من هذه المعاملة المجحفة وتقرر أن تواجه رئيس التحرير بمخاوفك وتطلب اليه أن يغيّر قراره. أنت الآن في مكتبه وتطرح مشكلاتك عليه.
الرجاء عدم مشاركة الآخرين بمضمون هذه الورقة.

لعب دور – ب: رئيس التحرير

قررت أن تختار المراسل صاحب الخبرة القليلة لأنك تعلم أنه يتكلم الصينية. أيضا لأنك تعلم بأن المراسل الرياضي صاحب الخبرة لديه عائلة، لذا لا يستطيع أن يتحمل المصاريف الإضافية المترتبة عليه خلال إقامته في بيجينغ والتي لا تكفي مخصصات الجريدة لتغطيتها بالكامل. بينما تعلم أن المراسل صاحب الخبرة القليلة أعزب ولا يترتب عليه

الكثير من الالتزامات المالية. المراسل ذو الخبرة القليلة يعمل في الجريدة منذ 9 أشهر، وبسبب أدائه الحسن، تمت ترقيته من درجة المتدرب إلى موظف بدوام كامل فقط بعد 3 أشهر من تاريخ التحاقه بالمؤسسة.
أنت تعلم بأن المراسل الذي يملك خبرة هو مراسل جيد ونشيط في عمله، لكنه دائم الشكوى ضد أي قرار تتخذه ويعتقد أن كل ما يريد الناس قراءته هو الرياضة لأنهم سئموا من الأخبار الاقتصادية والسياسية المتشائمة.

إن المراسل ذو الخبرة ليس سعيداً بالقرار وها هو قد دخل مكتبك الآن غاضبا ويشكو بصوت مرتفع من هذا الوضع ويطالبك بتغيير قرارك.

خلال العشرة دقائق الأولى من النقاش، لن تستعمل أي من مهارات التواصل التعاونية، بل على العكس، سوف تجرب بعض من حواجز التواصل الشفهي وغير الشفهي. وفق إشارة المدرب، سوف تغير اسلوبك وتتوقف عن استعمال أي من الحواجز وتبدأ باستعمال مهارات التواصل التعاونية خصوصاً مهارات السحب.

الرجاء عدم مشاركة الآخرين بمضمون هذه الورقة.

لعب دور – ج: المراقب

أنت تراقب عملية التواصل بين مراسل الرياضة ورئيس التحرير وتدوّن ملاحظاتك عن أساليب التواصل المختلفة وعن استعمالات مهارات التواصل التعاونية وحواجز التواصل، في نهاية لعب الأدوار، تقد ملاحظاتك أمام المجموعة. انت لست مخولاً أن تتدخل في الحوار.

الفصل الثالث: مهارات التحليل

الهدف:
- التدرب على تحليل وقائع النزاع وفهمها قبل التدخل للحل
- ربط أهمية تحليل النزاع بالبحث عن حل
- فهم الإطار العام للنزاع

الوقت: من 90 إلى 180 دقيقة

معلومات للمدرب

هناك طرق عدة لتحليل وفهم النزاع ووضع إطاره العام، لكن المهم هنا أن تحدد الهدف من جراء التحليل. والهدف عادة يتمثل في محاولة فهم الإطار العام والتفاصيل المحيطة بالنزاع، وذلك بغية تكوين صورة عامة ومفصلة عن مكونات النزاع وأسبابه وأطرافه. ويساعد التحليل على اتخاذ القرار الصائب حول أي استراتيجية تدخل لحل النزاع يجب اعتمادها، كما يساعد على تفادي الأخطاء أو الخطوات الناقصة في محاولة الحل. ومن خلال التحليل يستطيع الإعلامي أن يحدد أي من الأطراف يحب التعامل معه أو إجراء مقابلة معه أو استضافته في برنامج حواري، وما هي الصعوبات التي سيواجهها وغيرها من الأجوبة. وتحليل النزاع يساعد أيضاً في فهم التعقيدات التي تحوط بالنزاع ومحاولة التعامل معها بأفضل الطرق.

ونقوم بالتحليل أيضاً لسبر أغوار النزاعات العصية على الحل والمستعصية وذلك بغية توضيح ماذا يوجد خلف بعض الأطراف أو الوقائع التي تطفو على سطح النزاع ولا تكون ظاهرة للعيان. ويمكن للتحليل أن يجري إما عبر

زيارة ميدانية للموقع وإجراء المقابلات مع الأطرف واستيضاحهم الوقائع، أو استطلاع الرأي، أو البحث الميداني، أو فقط قراءة المنشورات والصحف وغيرها وإجراء البحوث. وهنا يتوقف على الإعلامي أن يتخذ القرار حول أي نوع من التحليل يريد أن يقوم به. ويكون التدريب على هذا الأمر على نحو مباشر حيث يقوم المدرب بتقديم الإطار التطبيقي للتحليل (على الصفحة التالية)، ثم يوزع على المشاركين حالة نزاع معينة ويطلب منهم العمل في مجموعات من 3 أشخاص للخروج بالتحليل، ويمكن لهم كتابة النتائج على اللوح أو فقط قراءتها، ومن ثم فتح النقاش.

كي يجعل هذه الجلسة أكثر تفاعلية، يمكن للمدرب بدل أن يعطي الإطار التطبيقي في شكل مباشر، أن يبدأ بالنقاش عبر بعض الأسئلة مثل: «لماذا نقوم بالتحليل؟»، أو «إذا قمنا بتحليل النزاع، ما هي الأمور التي يجب جمع المعلومات حولها؟ وكيف؟»، أو غيرها من الأسئلة التي يراها مناسبة. بعد استيفاء النقاش وكتابة الأجوبة على اللوح، يقوم المدرب بالتلخيص عبر الإيجاز للمتدربين بأن التحليل يتناول مجموعة من المكونات الأساسية، وهي الأمور المتنازع عليها: الفرقاء المعنيين، تاريخ النزاع، توقيت النزاع والوضع الحالي وغيرها. ثم يشرح المدرب ويوزّع الإطار التطبيقي على الصفحة التالية على المشاركين. بعد ذلك يسأل إذا كان هناك من طلب للتوضيح أو الاستفسار، ثم يطلب الانتقال إلى عمل المجموعات.

ملاحظة: لأغراض التدريب ينصح أن يقوم المدرب بإعطاء حالة نزاع مبسطة وأن يتفادى الحالات المعقدة التي قد تأخذ الوقت الطويل وتحدث الملل. (أعطِ التمرين من 60 إلى 120 دقيقة).
أو يمكن للمدرب أن يطلب الى الأشخاص أن يناقشوا بعض حالات النزاع، ويقسّمهم مجموعات، ثم يطلب اختيار مسألة نزاعية لإعداد تقرير عنها. يجب أن يكون النزاع إما محلياً، بين مجموعتين في البلدة ذاتها أو منطقة في بلد، فيها اختلافات سياسية واثنية، أونزاعاً حول مصدر كالماء أو الأرض. وقد تكون أيضاً مشكلة اجتماعية، كالعلاقات بين العمال المهاجرين.
ملاحظة: عدم اختيار نزاعاً راهناً وحساساً مثل العراق.

المصالح

- تعريف مصالح الأطراف (حاجاتها، مخاوفها، آمالها، أهدافها)
- كيف يتعاملون مع المصالح؟
- هل يسلطون الضوء على المطالب والمواقع؟
- هل يرون المصالح على أنها مرفوضة في النزاعات؟
- هل يتصرّفون على أساس معادٍ؟
- هل يرون أي مصالح مشتركة؟

الخيارات

- ما هي الخيارات المطروحة للنقاش في حال وجودها؟
- هل من المحتمل أن تطوّر الأطراف هذه الخيارات بمفردها؟
- هل من خيارات يمكن أن ترضي مصالح الأطراف؟

البدائل

- ماذا ستفعل الأطراف لتحقيق أهدافها في ظل عدم وجود تفاوض أو تسوية معتدلة؟
- كيف يمكن للناس أو المنظمات التأثير على بدائل الأطراف؟

المعايير

- هل من معايير يمكن تطبيقها حول هذه الحالة؟
- كيف تتمكّن الأحزاب من الإنصاف في هذه الحالة؟
- هل يتقبّل الأطراف بعضهم البعض على أنهم شرعيون؟

• هل يشعر الأطراف بأنهم يُعامَلون بإنصاف؟
• هل هي عبارة عن تنافس في الرغبات؟ تهديدات؟ كيف يناقش الأطراف المعايير؟

التواصل
• هل الأطراف قادرة على التواصل مع بعضها البعض؟
• هل وجدت مشاكل معينة في الاتصال؟
• كيف تم التواصل؟ ومن خلال أي قنوات؟
• كيف يتقبلون بعضهم البعض؟ هل من مشاكل معينة في موضوع التقبّل؟
• هل من اختلافات ثقافية قد تكون مسؤولة عن مشاكل التواصل؟

العلاقة
• كيف تتعامل الأطراف حالياً مع بعضها البعض؟ بالإجبار؟ التفهّم؟ تقبّل الآخر؟
• كيف يؤثّر تاريخ الأطراف على علاقاتها الحالية؟
• ما هي علاقات القوة المقبولة؟

الالتزام
• من هم صانعو القرار أصحاب العلاقة أو قادة الرأي؟
• هل يملكون صناعة الالتزامات على حساب غيرهم؟
• إلى أي درجة يمكنهم الالتزام؟
• إلى أي حد يمكن أن يكون الالتزام متيناً؟

تحليل المصالح
• من قد يكترث للنتائج؟
• من قد يهتم بالعملية؟
• من قد يتأثّر بالآخر؟
• من قد يرغب أكثر في تقبّل فكرة انخراطه أو تورّطه؟
• من هي الجهة المسؤولة التي يقف أمامها الناس المنخرطين؟
• سلطة من هي الضرورية؟
• دعم أي جهة يكون نقدياً؟
• من قد يكون قادراً على تخريب العملية؟
• من قد يكون قادراً على منع تطبيق الاتفاقية؟
• هل الأطراف قلقة من المدى القصير أو البعيد؟
• هل من مخاوف حول العنف، الأمن، السمعة، السوابق، الخدمات، الوظائف، الحاجات المعنوية؟
• اصغ إلى الحلول التي يقترحونها واسأل: لماذا تفضّل ذلك الحل؟...
• خلال تقصّيك عن المصالح الواقعة في سياق المواقع التفاوضية، احرص على التوضيح أنك لا تطلب من الأطراف إعلان التنازلات.
• اسأل الأطـراف أن يصفوا النتائج الإيجابية المضحكة والسلبية منها. يستقون مصالحهم من هذه السيناريوهات.
• فكّر في الأشياء التي قد يكونون مهتمين بها، قلقين أو خائفين منها. أطلب منهم تصحيح تصوراتك والاضافة اليها.

ضع تقريراً حول المجموعة الكاملة، حدّد الأزمة في إطار هيكلي قابل للتحليل، وجهّز خلاصة لتقريرك حول هذه الأزمة.

الفصل الرابع: التيسير

الأهداف التدريبية:

1 - التعرف الى شكل من أشكال الأدوار التي يضطلع فيها طرف ثالث في النزاع.
2 - التعرف والتدرب على مهارات تصميم الاجتماعات وتيسيرها والخروج بنتائج مرضية للمشاركين.
3 - التأقلم مع مهارات وفن التواصل وحل النزاع من موقع الميسر.

التوقيت المقترح: حسب التمارين (120 – 240 دقيقة)

معلومات للمدرب

تعتبر مهارة التيسير من أكثر المهارات استعمالاً في العمل الإعلامي وخصوصاً الحواري. فإن قيادة وتحريك أي نقاش أو تيسير أي اجتماع حتى لو كان روتينياً، تتطلب بعض المهارات التي إذا تدرب عليها مدير النقاش ستساعد في تسهيل مهمته إلى أبعد الحدود. وللتيسير عنصران أساسيان: أولاً مسار النقاش وثانياً محتواه ونتائجه. وكميسّر عليه الإلمام بطرق وتقنيات تصميم المسارات الناجحة التي تلقى تجاوباً من المشاركين. أما المضمون فيبقى مسؤولية المتحاورين. وإذا كان اجتماع بسيط لمجلس إدارة أو جمعية معينة يتطلب ميسّراً فكيف بالحري إذا كان المشاركون في هذا الاجتماع متخاصمين وهم في برنامج حواري؟ من هنا تأتي مهارات التيسير وضرورتها. إذ سيجد الميسّر نفسه مسؤولاً عن طريقة الاجتماع وجدول الأعمال وتحريك النقاش والتلخيص والتدوين والتأكد من الوصول إلى الإجماع وتذليل الخلافات. وهنا على الميسّر أن يتمتع بمهارات أساسية في التواصل وحل النزاع منها على سبيل المثال لا الحصر، مفهوم النزاع والتواصل والتفاوض وهي كلها مهارات واردة في هذا الدليل. لهذه الأسباب يأتي فصل مهارات التيسير بعد المهارات الأساسية في سياق هذا الدليل. ولامتلاك مهارات التيسير تبقى الممارسة أفضل السبل. لكن هناك التدريب على المهارات الواردة أدناه والتي ستساعد في وضع الهيكلية لعملية التيسير والتحكم بها وإنتاج قرارات مرضية للجميع.

في نقاش التعريف للتيسير على المدرب إيصال الأفكار الآتية: (10 – 15 دقيقة)

- تنصب اهتمامات الميسّر وتركيزه على عملية النقاش من دون المحتوى. بمعنى أن الميسّر هو طرف محايد ولا يتخذ قرارات للمجموعة، لكنه يسيّر أمور المجموعة في شكل يسهّل عليها اتخاذ القرار.
- المحتوى هو «ماذا» تناقش المجموعة، والعملية هي «كيف» سيتم النقاش وهو موضوع تركيز الميسّر.
- يجب على عملية النقاش أن تكون مقبولة ومفهومة من الجميع وأن تشجع على مشاركة جميع الموجودين في الاجتماع.
- دور الميسّر هو في المحافظة على العملية التي تم الاتفاق عليها والابتعاد من المشاركة في النقاش.
- للميسّر أربع وظائف:

1 - التشجيع على المشاركة الكاملة
2 - تعزيز الفهم المتبادل للأطراف
3 - دعم الحلول التي يتشارك فيها الجميع
4 - تعليم أعضاء المجموعة مهارات جديدة في التفكير والنقاش

ثم ينتقل المدرب إلى مهارات الميسّر، ويمكن له هنا أن يطرح السؤال الآتي: «ما هي المهارات اللازمة للتيسير؟» وبعد اخذ الأجوبة وتدوينها على اللوح، يقوم المدرب بتوضيح الآتي: (15 – 20 دقيقة)
مهارات الميسّر الجيد (يمكن أن يكون المدرب قد دوّن هذه المهارات على اللوح من دون الكشف عنها)

- طرح الأسئلة المفتوحة: هي أسئلة تشجع المشاركين على التحدث والاسترسال في طرح موضوع ما، مثلاً: «ما

رأيك في المشروع كذا؟»، بدل السؤال المغلق: «هل يعجبك مشروع كذا؟»
- يشجع على التساوي في التشارك: مثلاً يضع لائحة بأسماء الأشخاص الذين طلبوا الكلام، ثم يبتكر طريقة للتطرق إلى كل مداخلة تباعاً في شكل منظم ومقتضب.
- يسمح للمشاركين بالإجابة عن أسئلة موجهة إليهم
- يلخص النقاش ويراجع النقاط الأساسية في نهاية كل نقاش
- يقر بالآراء المنوعة
- يتيقن للأمور الحساسة ولا يثيرها باستخفاف
- يستمع أكثر مما يتكلم
- يحافظ على تركيز المشاركين على محتوى النقاش عبر إجراءات تشاركية
- يحافظ على تماسك المجموعة

ثم ينتقل المدرب للتركيز على ثلاثة محاور تدريبية في التيسير: أولاً، تنشيط المجموعة عندما يكون مستوى التركيز قد انخفض، ثانياً تقسيم المجموعة مجموعات صغيرة، وثالثاً التأكد من المشاركة الكاملة للمجموعة.

أولاً، تنشيط المجموعة (5-10 دقائق)

«أ» و«ب» – اطلب من كل شخص في المجموعة أن يختار شخصين، «أ» و «ب» من دون تسميتهما. ومن ثم اطلب إلى البقية التموضع على مسافة واحدة من «أ» و «ب» ودائماً من دون الإعلان عنهما. من ثم اطلب الى كل واحد الوقوف إلى جانب «أ» ثم الوقوف إلى جانب «ب»

أو أطلب الى المشاركين الوقوف في صف واحد وقل لهم أنه يوجد الى يمينهم حائط سينهار عليهم وعلى رأسهم سقف سينهار، وأن عليهم في يدهم اليمنى إيقاف الحائط وفي اليسرى إيقاف السقف. ثم أطلب اليهم تبديل الحائط بالسقف وفي كل مرة أسرع من الأولى.

ثم يعرض المدرّب بعض النقاط الأساسية من خلال تقديم الاستمارة الآتية، وبعد ملء الاستمارة يشرح المدرب العناوين الأساسية فيها:

استمارة

على المدرب أن يشرح الآتي:

- اطلب الى المشاركين أن ينقسموا مجموعات صغيرة من 3 إلى 4 أشخاص، وأطلب اليهم التحضير لاجتماع مهم سيتخلله بعض الخلافات.
- بعد توزيع الاستمارة على كل مشارك، اطلب اليهم قراءتها
- كل مجموعة ستقوم بمناقشة الأهمية النسبية لكل من الأمور الواردة في الاستمارة وتصنيفها من (1) إلى (10) واعتبار الرقم (1) الأكثر أهمية والرقم (10) الأقل أهمية.
- على المجموعة التوصل الى إجماع حول كل أمر وتدوين النتيجة على اللوح. وإذا ارتأى أعضاء المجموعة أنه من الضروري إضافة بعض الأمور على الاستمارة فيمكن لهم فعل ذلك.
- أعطهم 20 دقيقة لإنجاز هذا الجزء من التمرين.
- بعد الانتهاء من النقاش، اطلب الى كل مجموعة تقديم نتائجها.
- ابدأ النقاش بالأسئلة الآتية: (25-30 دقيقة)
- ما هي الفروقات بين نتائج المجموعات؟ ما هي أسباب هذه الفروقات؟
- هل هذه الأمور يتم أخذها في الاعتبار في التحضير للاجتماعات؟
- هل تعتبر أنه إذا تم اعتماد هذه الأمور ستزيد حظوظ نجاح الاجتماع؟
- ختاماً، ذكر المجموعات أن نجاح الاجتماع يعتمد في الأساس على:
  - من هو المدعو إلى الاجتماع؟
  - ما هو برنامج العمل؟
  - ما هي المعلومات المتوافرة؟
  - كيف سيتم اتخاذ القرار؟

استمارة التحضير للاجتماعات

تعليمات: ما هي أهم الأمور التي يجب مراعاتها في التحضير للاجتماعات. ناقشوا كمجموعة الأمور العشرة الواردة أدناه، وحدّدوا بعض المشاكل المترتبة عن تجاهلها في التحضير للاجتماعات. ثم صنّف كل أمر على حدة بين (1) الأكثر أهمية و(10) الأقل أهمية. ويمكن استعمال رقم أكثر من مرة.

التصنيف

إتباع جدول زمني ....

الاتفاق على هدف مشترك للاجتماع ....

طرف محايد يسيّر الاجتماع ....

إتباع الاجماع في القرارات النهائية ....

الحصول على المعلومات الضرورية ....

توضيح شروط اتخاذ القرار ....

دعوة الأشخاص الأساسين ....

تحضير برنامج عمل للاجتماع ....

تدوين القرارات المتخذة ....

وضع ضوابط سلوك للاجتماع ....

توضيح توقعات المشاركين ....

ثم ينتقل المدرب إلى التمرين على التسهيل حيث يعطي التمرين الآتي: (45 – 90 دقيقة)

قدّم أحد المانحين مشروعاً بقيمة 100.000 دولار لوسيلة إعلامية من اجل تطوير برامج تدريبية، على أن يتم صرف المبلغ لمدة سنة. وانقسمت الآراء بين مطالب بمشروع تدريب إعلامي ومشروع تدريب تقني فني ومشروع تدريب إداري ومشروع تدريب للإعلاميين الشباب.

ثم يطلب المدرب الى المتدربين الانقسام مجموعات، كل واحدة تمثل أحد الآراء ويعين ميسّر. وعلى الميسّر وضع برنامج يحتوي على الآتي:

1 - وقت الاجتماع
2 - طريقة المشاركة واتخاذ القرار (انظر طرق اتخاذ القرار أدناه)
3 - البنود والآراء المختلفة
4 - ضوابط السلوك
5 - خاتمة الاجتماع

ثم يطلب المدرب الى المشاركين أن يقوموا بتأدية الدور والدفاع عن وجهة نظرهم حيث على الميسّر ضبط النقاش عبر الاستماع وإعادة الصياغة وعدم السماح لأكثر من متكلم واحد في الوقت نفسه. كما عليه استعمال بعض التقنيات التي رأيناها في عملية التفاوض ومنها البحث عن مصالح الأطراف ثم إيجاد الأرضية المشتركة بين هذه المصالح والخروج بقرار نهائي يرضي الجميع. وهنا تأتي بالتسلسل التقنيات التي سيستعملها الميسّر:

- افتتاح الاجتماع (كلمة مختصرة، الأهداف، الخ)
- استعمال تقنيات التواصل (الإصغاء، الأسئلة المفتوحة والتلخيص)
- إعادة صياغة الآراء وتدوينها على اللوح مع إدارة الوقت بشكل جيد بحيث لا يكون هناك ملل
- طرح أسئلة توصل إلى المصالح وأسئلة لاستحداث خيارات بديلة
- التأكد من مشاركة الجميع
- تلخيص الأفكار النهائية وتبيان الأرضية المشتركة
- توضيح نقاط الاتفاق

طرق اتخاذ القرار: تؤخذ القرارات بالطرق الآتية
- تفويض اتخاذ القرار لمجموعة من المشاركين (يختار المشاركون لجنة مصغرة تكون مولجة اتخاذ القرار وتمثل مصالح الجميع).
- التصويت حيث تكون هناك أقلية وأكثرية.
- الإجماع وهو التوافق على القرار النهائي. والإجماع هنا لا يعني موافقة الجميع بل عدم ممانعتهم.

تحفيز المشاركة: يمكن للميسّر إذا لاحظ أن بعض الأشخاص لا يشاركون في شكل فاعل، أن يطلب تدوين الأفكار على بطاقات صغيرة مباشرة أو عبر مجموعات عمل صغيرة للتأكد من مشاركة الجميع. ثم يقرأ البطاقات، وهكذا يتأكد من مشاركة كل شخص.

العصف الذهني: يستعمل الميسّر تقنية العصف الذهني لاستنباط أفكار جديدة من المشاركين، فيطلب بكل بساطة آراءهم المجردة حول مسألة ما ولكن من دون أي تعليق أو نقد أو تقييم. ويقوم بتدوين هذه الآراء كما هي على اللوح. وبعد ذلك يساعد المشاركين على تقييم كل رأي واستبعاد ما هو غير واقعي والحفاظ على ما يستحوذ آراء المشاركين.
بعد التمرين، يقوم المدرب بالتلخيص ويطرح الأسئلة التدريبية الواردة في دليل المدربين. يمكن إعادة هذا التمرين مع موضوعٍ آخر.
تملك أي مجموعة عاملة على هدف مشترك مكوّنين أساسيّين هما: محتوى العمل أو «أي» والطريقة التي يمكن تحقيق العمل من خلالها، وكيف. التيسير هو فن حماية العملية أو «الكيف». التيسير هو المهمة الصعبة للمحافظة على عملية فاعلة للمجموعة العاملة، مع بقائها بعيدة عن المضمون.

التمرين

الطريقة الفاعلة لممارسة التعريف الأساسي للتيسير يتم عبر تجربة فعلية. لذا، قد تكون المحاكاة طريقة جيدة لتقييم فاعلية الميسّر. اختيار أي موضوع وخلق نقاش حوله أو اجتماع لتطبيق هدف محدّد ضمن الموضوع الذي قد يكون تدريباً مثمراً.

مهارات التيسير
يشار إلى الميسرين على أنهم مصادر جلال الجلسات. يتوقع أن تكون لديهم مساحة واسعة للمعدات والتقنيات المستخدمة لتحليل المضمون وحلّ المشاكل. الميسّرون يجب أن تكون لديهم ملكة إجادة المهارات، التي تشمل إدارة الوقت، الاستماع الجيّد، التفكير النقدي، إضافة إلى حل النزاعات وتداركها، والقدرة على إدارتها.

تمارين مقترحة
تساعد عدد من التمارين في اكتساب المهارات المذكورة.
الأدوار التي تلبعها التمارين المنتجة ضدّ الحوارات غير المثمرة، تساعد في تعليم ملكة الاستماع.
التمارين المتعلقة بالعقل والذاكرة، مشاكل اختبارات الذكاء، وفهم الألاعيب، قد تساعد في وضع الأشياء ضمن إطار مفهوم، وخصوصاً حين يصل الأمر الى التفكير النقدي ومهارات أخرى متصلة.
مهارات النقاش، التخطيط، إدارة الوقت، يمكن اكتسابها من خلال الممارسة. المحاكاة في ورش العمل يمكن ان تكون بداية جيدة، وتبقى الممارسة الثابتة مطلوبة. فكما يتحتّم على المحترفين الرياضيين التدريب يومياً للمحافظة على شكلهم وتحسينه، على الميسرين المحترفين فعل ذلك أيضاً.
كما أنه يمكن أن يكون للمهارات المرتبطة بالنزاع ورشها التدريبية بانفسها.
أما مهارات حل النزاعات غالباً ما تطبّق من خلال مجموعات عمل. وسيتم مناقشتها بصورة مفصلة في فصل آخر.

التيسير الإعلامي

بعد التعريف الأولي للتيسير والمهارات، قد تنتقل فكرة التيسير الإعلامي قد تنتقل إلى موضوع آخر. الإعلام هو أحد الحقول، حيث المحافظة على مضمون الشيء سليماً هو الأصعب. وأفضل التدريبات للتيسير تطالب بحماية للعملية. وأيضاً في الإعلام، فالهدف هو تيسير المادة المنشورة، أو التي تم بثها، أو التي تحوّلت مادة عامة بأي وسيلة أخرى.
هذا التيسير قد يكون أكثر «مهمة إدارية» لجدولة اعتماد أي مقطع في إطار طبعة معينة أو كيف تتلاءم الطبعة الأخيرة مع الهيكلية الكاملة للمؤسسة الإعلامية. في كل الأحوال، التيسير الإعلامي يصبح أكثر فأكثر بمثابة العمل على اختيار ما يمكن الوصول إليه من العامة، على أساس المضمون والرسالة المقصودة.
وليس الاختيار خارج منظار المهمات والممارسات الجيدة للميسر فقط، أيضاً استخدام مضمون الميسّر في عملية الانتقاء تلك هو انتهاك لحرية الرأي والتعبير على الأقل.
أما لناحية كيفية تطبيق التيسير في الإعلام بعد بعض التمارين المقترحة للتيسير، قد يضع المحترفين الإعلاميين على الطريق نحو ممارسة عمل أفضل. ويمكن حدوث ذلك من خلال النقاش أو قد تكون النتيجة التي توصّل إليها المدرّب. هذه النتيجة يجب ألاّ تتخطى مدة الـ 10 إلى 15 دقيقة، كونها عبارة عن محاضرة على المدرب تجنبها قدر المستطاع.

الفصل الخامس: الإعلام والمفاوضات

الهدف:
- التدرب على حل النزاع في شكل سلمي وودي
- فهم تقنيات الحل وآلياته
- اكتساب مهارات في التفاوض

الوقت: من 180 إلى 240 دقيقة

معلومات للمدرب

يعرّف التفاوض على أنه مسار لحل النزاع يناقش عبره شخصان أو أكثر وفي شكل طوعي، اختلافاتهم للوصول إلى قرار أو حل مشترك يعبر عن اهتماماتهم المشتركة. وتعتبر المفاوضات الناجحة هي تلك التي تنتج علاقة تعاونية بين الأطراف وتؤسس لحل يؤمن الرضى والربح لجميع الأطراف وإن بدرجات متفاوتة. كي تنجح عملية التفاوض على الأطراف إرضاء الرغبات المادية والنفسية وكذلك الإجرائية التي تتملكهم. وكي ينجح التفاوض أيضاً، على الأطراف المتفاوضة استعمال قدراتهم في تحليل النزاع، ومهارات التواصل وكذلك فهمهم وإدراكهم للنزاع ومراحل تطوره. وكي يتم تطبيق مقاربة الربح أو الرضى المتبادل، على المفاوضين أن يحترموا بعض المبادئ التي تحكم مسار التفاوض وهي: فصل الأطراف عن جوهر النزاع، التركيز على المصالح والحاجات بدل المواقف، استحداث خيارات متعددة للحل، استعمال وإصرار على معايير موضوعية لتقييم الخيارات، واستحداث وتحديد أفضل بديل للحل التفاوض (أبحت). وفي ما يأتي شرح لهذه المبادئ لكي يستعملها المدرب.

1) فصل الأطراف عن جوهر النزاع:
يتضمن العمل هنا من قبل المفاوضين على فصل عواطفهم والأحكام المسبقة على الطرف الآخر عن موضوع التفاوض والنزاع، ويتضمن أيضاً التفكير بأدوات التواصل وكيفية تأثير النقاش بطريقة بناءة عبر استعمال عبارات «الأنا»، مثلا أو إعادة الصياغة. ويجب أن يبقى المفاوضون في بالهم انهم عبر التفاوض وحل النزاع هم يقومون ببناء

العلاقة أو تجديدها في شكل بناء ومستدام بحيث ترعى الاتفاق والصلح فيما بينهم في المستقبل.

2) التركيز على المصالح بدل المواقف التفاوضية:
المواقف التفاوضية هي الطلبات أو الحلول التي يطرحها المفاوضون في بداية التفاوض وهي التي تخبئ خلفها حاجات أو رغبات أو هواجس أو مصالح يجب إرضاءها. إن التفاوض على المواقف وخصوصاً إذا كانت هذه متناقضة، عدائي وغير مجدٍ. لذا يجب الدخول في العمق عبر طرح الأسئلة حول ما هي مصالح الأطراف، أو لماذا يطلب الأطراف تحقيق هذه المواقف، ما هي حاجاتهم من ورائها؟ وعند التوصل إلى تحديد مصالح الأطراف، هنا يبدأ التفاوض الحيوي والفاعل.

3) استحداث خيارات متعددة للحل:
التفاوض عملية في التفكير الخلّاق، بحث يستعمل المفاوضون تقنية العصف الذهني وذلك لتحديد أكبر عدد ممكن من الخيارات التي يمكن التفاوض بشأنها وقبولها للحل. وعند استحداث كم وفير من الخيارات يقوم الأطراف بالتفاوض على المعايير التي يجب استخدامها من أجل اختيار أفضل خيار للحل. ويتم التشديد هنا على الخيارات المقبولة من الجميع.

4) التفاوض على معايير موضوعية:
المعايير هي الشروط التي تؤمن التقييم الدقيق للخيارات المستحدثة آنفاً والتي يمكن للمفاوضين عبرها انتقاء أفضل خيار للحل ثم صناعة الاتفاق.

5) استحداث أفضل بديل للحل التفاوضي «ابحث»:
المقصود هنا أفضل بديل أو أفضل حل إذا لم تتوصل عملية التفاوض إلى اتفاق. مثلاً إذا قام احد الموظفين بالتفاوض مع رئيسه على زيادة في الراتب، فهو يعرف أن البديل عن اتفاق جيد بالنسبة له هو البقاء على الراتب الحالي. لكن إذا أراد هذا الموظف أن يزيد من قوته التفاوضية فيمكن له قبل بدء التفاوض مع رئيسه استقدام عرض عمل مع شركة أخرى بمرتب أفضل. عندئذٍ يدخل التفاوض مع رئيسه وهو يعلم أنه في حال الفشل وعدم التوصل إلى اتفاق فإن البديل الأفضل هو العرض الذي يملكه من الشركة الأخرى. إذا الـ «ابحث» هو 1) صمام أمان ضد الاتفاقات المجحفة، 2) يحدد القوة التفاوضية لكل طرف، 3) ويقرر متى ينسحب المفاوض من طاولة التفاوض.
ويمكن للمدرب هنا أن يقوم بالتدريب على التفاوض عبر السؤال المباشر: «ما هو التفاوض؟»، أو «هل سبق لأحد أن قام بالتفاوض من قبل؟»، إذا نعم، «ما هي الصعوبات؟». وبعد النقاش وتدوين المفاهيم الأساسية على اللوح، يقوم المدرب المذكور آنفاً. أما بالنسبة لآليات التفاوض الذي يفضي إلى حل نزاع فيمكن للمدرب أن يوزع، بالإضافة إلى المبادئ أعلاه، الإطار التطبيقي على الصفحة التالية ويطلب الى المشاركين قراءته ومناقشته ثم يشرح مراحله تمهيداً للعب الأدوار في التفاوض.
ويمكن للمدرب أن يعطي لعب الأدوار في التفاوض على شراء سيارة، وبعد النقاش واستخلاص الدروس، يمكن له إعطاؤهم لعب دور آخر في حل النزاع، وذلك كي يتأكد من أن المشاركين تدربوا على التفاوض وفهموا مراحله المتعددة.

1 - تعريف
عملية حل نزاع في طريقة سلمية، يناقش فيها طرفان أو أكثر وبشكل طوعي خلافاتهم وذلك في محاولة للوصول إلى قرار يخدم حاجاتهم المشتركة.

2 - القواعد الأساسية للتفاوض
- التركيز على المصالح وليس المواقف
- فصل المشكلة عن الشخص
- إيجاد خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة
- معرفة أفضل بديل عن اتفاق ناجح من التفاوض (BATNA)

• حلل قوتك التفاوضية وبدقة (عناصر القوة: المال – العدد – القدرة – الخبرة – السلطة – البنية الاجتماعية– امتلاك العقيدة – الاعلام – العلاقات – القدرة على التأقلم...)

3 - مراحل التفاوض

- المرحلة الأولى: فترة تثقيف متبادل
- المرحلة الثانية: تحديد المشكلة
- المرحلة الثالثة: خلق وتحليل الحلول
- المرحلة الرابعة: المساومة على الحل
- المرحلة الخامسة: التطبيق والمتابعة والتقييم

4 - أنواع المفاوضات

هناك نوعان من التفاوض؛ التفاوض التنافسي والتفاوض التعاوني

أ - التفاوض التنافسي

1 - تعريف

التفاوض التنافسي هو الذي يقوم على المواقف التفاوضية.

2 - متى نستعمل هذا النوع

- المورد محدود
- مصالح الأطراف غير متقاطعة لا بل متناقضة
- العلاقات المستقبلية غير مهمة
- التنازلات تعبر عن ضعف
- الربح لي والخسارة لك

3 - أسلوب التفاوض التنافسي

- الطرف الآخر خصم
- هدفي تأمين أكبر ربح ممكن لي
- التنازل علامة ضعف
- أسلوب هجومي
- سرية وتضليل
- قساوة وتهديد
- تنازلات صغيرة

4 - طريقة التفاوض

- ضع الهدف الأعلى الذي يرضي كل مصالحك ويجعلك الرابح الكامل
- استعمل هذا الموقف كموقف افتتاحي
- حدد أسوأ إحتمال يمكن أن تقبل به
- إبدأ بالمواقف المتشددة وتراجع بخطوات صغيرة
- كن في موقف هجومي في كل الأوقات
- فكر بالآخر وادرس جيداً مواقف الطرف الآخر ومصالحه

ب- التفاوض التعاوني

1 - تعريف

يقوم على المصالح والحاجات في شكل مباشر للوصول إلى حل تكاملي وبعيداً من منطق الربح والخسارة.

2 - متى نستعمل هذا النوع

- المورد غير محدود
- مصالح الأطراف معتمدة على بعضها البعض
- العلاقات المستقبلية مهمة جداً
- وجود رغبة لدى المتفاوضين في إيجاد حل
- التفكير والتوقف عند المصلحة وليس عند الموقف
- الإيمان بوجود حلول مرضية ومربحة للجميع

3 - أسلوب التفاوض

- الطرف الآخر شريك في الحل
- هدفي الوصول إلى حل يرضي الجميع (رابح – رابح)
- أسلوب منفتح
- الشفافية والصدق
- الليونة
- احترام الأطراف ومصالحهم

4 - طريقة التفاوض

- التعرف على الطرف الآخر عن كثب وإظهار الرغبة بالتفاوض لبناء جو تعاون وثقة
- الاعتراف بشرعية الأطراف
- استعراض القضايا المطروحة والمصالح المتعلقة بها
- الوصول إلى وصف مشترك للمشكلة
- بحث أسباب المشكلة
- استعراض الحلول الجزئية الممكنة
- إنتاج حلول متكاملة ممكنة
- التقرير على حل متكامل من بين هؤلاء
- تثبيت الاتفاق

لعب الأدوار في التفاوض لشراء سيارة [30 دقيقة]

الطرف (1): البائع

تريد بيع السيارة التي تملكها، ولقد تلقيت عرضاً بـ 9.000 آلاف دولار من إحدى شركات السيارات المستعملة، وأنت تأمل بسعر أفضل عبر الإعلان عن رغبتك في البيع.
وبما أنك ستغادر للانتقال للعيش في بلد آخر في أسبوعين، فإنك مضطر للبيع في أسرع وقت ممكن.
لقد قمت بنشر إعلان في الصحف، طلبت فيه 11.000 ألف دولار، لكن صديقك الخبير في سوق السيارات المستعملة قال لك انك على الأرجح ستتلقى عروضاً تراوح بين 9.500 أو 10.000 دولار. وتفاصيل الإعلان كما يأتي:
للبيع سيارة ميتسوبيشي كولت GL موديل 1991، لون أخضر، عدادها 120.000 كم، مكيف هواء، إطارات في حال جيدة، حالة ممتازة، 11.000 دولار.
مهمتك تتمثل في التفاوض والتوصل إلى اتفاق يرضيك.

الطرف (ب): المشتري

أنت تبحث منذ مدة عن سيارة مستعملة وحتى الآن لم تجد ضالتك. وقد سئمت من زيارة معارض السيارات المستعملة وقررت اللجوء إلى الإعلانات.

ولقد قرأت إعلاناً في الصحف يبدو كأنه يقدم السيارة التي تبحث عنها. السعر المعروض هو 11.000 دولار.

أنت تأمل بأن تدفع أقل من ذلك. والحد الأقصى الذي يمكن أن تدفعه هو 10.000 دولار وأنت ترغب في شرائها بسعر 9.500 دولار.

تفاصيل الإعلان كما يأتي:

للبيع سيارة ميتسوبيشي كولت GL موديل 1991، لون أخضر، عدادها 120.000 كم، مكيف هواء، إطارات في حال جيدة، حالة ممتازة، 11.000 دولار.

مهمتك هي في التفاوض والتوصل إلى اتفاق يرضيك.

ملاحظة: يتم اقتطاع هذه الورقة إلى نصفين وإعطاء كل طرف المعلومات الخاصة به.

شراء السيارة: أسئلة للنقاش (60 – 75 دقيقة)

بعد الانتهاء من لعب الأدوار، يمكن للمدرب استعمال الأسئلة الآتية بالإضافة إلى بعض الأسئلة من الفصل المخصص لذلك، وذلك للنقاش واستخلاص العبر:

- كيف انتهى التفاوض من وجهة نظر البائع؟
- كيف انتهى التفاوض من وجهة نظر المشتري؟
- كيف كان شعورك لو كنت في مكان الطرف الآخر؟
- ما هي الهواجس التي كانت تخيّم على التفاوض من وجهة نظرك؟
- هل كان يهمك شعور الطرف الآخر؟
- هل كان اهتمامك يتركز على المال؟
- هل كنت تريد التأكد من التوصل إلى اتفاق عادل؟
- هل اكتشفت أموراً جديدة تتعلق بالطرف الآخر من خلال التفاوض؟
- هل اتفقتم في النهاية على سعر؟ ما هو؟
- كيف تعرّف «الربح» في هذه العملية التفاوضية؟ (بعد الإجابة يمكن للمدرب أن يضيف: «إن الربح يمكن تعريفه بالأمور المادية، كما يمكن تعريفه بدرجات الرضى. هل يشعر الأطراف بالرضى بعد إتمام التفاوض؟)

من حيث الأمور المادية:

- إذا السعر أعلى من 10.000 دولار، يكون البائع «ربح»
- إذا السعر أقل من 9.500 دولار، يكون المشتري «ربح»
- إذا السعر تراوح بين 9.500 و10.000 دولار، يكون الطرفان قد «ربحا»
- إذا لم يتم الاتفاق على سعر، يكون الطرفان قد «خسرا»

- هل قاربت هذه العملية التفاوضية كما تقارب التفاوض عادة؟
- ما هو شعورك قبل بدء التفاوض؟ هل يتغير حسب العلاقة، الموضوع والنتيجة المتوخاة؟
- ما هي الأمور التي تجيدها في التفاوض؟
- ما هي الأمور التي تود تغييرها؟

Part II

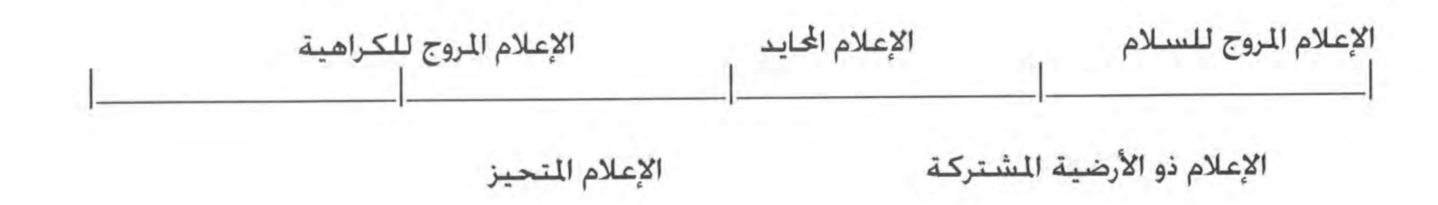
الاعلام المتحسس للنزاع

الفصل الأول: أي إعلام نريد؟

المرحلة الأولى: التعريف بأهدافك

إسأل المجموعة: عندما تريد أن تنتج برنامجاً جديداً، ما هي أهدافك؟ عدا عن الرغبة في تقديم المعلومة، يمكن للصحافي أن يملك أهدافاً أخرى، سواء عن قصد أو غير قصد. عموماً، يمكن أن تكون هناك خمسة أنواع من الأجندات:

الأنواع المختلفة للإعلام:



إسأل افراد المجموعة أين يقفون معظم الوقت، مما يعني: أي نوع من الإعلام يتبنون؟

ضع على اللوح النطاق الآنف الذكر ليقرأه المشاركون. إجعل المشاركين يعلقون ويناقشون:

الإعلام المروج للسلام: الإعلام ذو الأجندة الهادئة – كل القصص التي تُسرد عبر زاوية الترويج للسلام، يركز على الأضرار التي تخلفها الحروب/ النزاعات

الإعلام ذو الأرضية المشتركة: محايد في نقل الوقائع – نفس مقدار الوقت المكرس لإظهار التباينات الموجودة بين الأحزاب والقواسم المشتركة بينهما – تركيز قوي على جذور وأسباب النزاع والحلول الطويلة الأمد الممكنة.

الإعلام المحايد: نقل وقائع الحوادث كما حصلت تماماً – نموذج مهني

الإعلام المتحيز: الإعلام الذي يُستعمل كناطق باسم أحد الأحزاب للدفاع عن موقفه وأجندته.

الإعلام المروج للكراهية: الإعلام الذي يستعمل لزيادة الانقسام والكراهية بين الأحزاب، ولتحريض مجموعة ما لاحتقار مجموعات أخرى وكرهها. مثلا: إذاعة Mille Collines في رواندا.

النقاط الرئيسية

إن الهدف ليس للترويج للإعلام ذي الأرضية المشتركة، بل لتزويد المجموعة بالخيارات المختلفة وتشجيعها على اتخاذ خيارات واعية.

يجب أن يتركز النقاش أيضاً على قوة تأثير الصحافيين، وعلى مسؤولياتهم اللاحقة. سوف تؤثر تحليلاتهم على مجتمعهم برمته.

يجب أن يحترم الميسّر خيار المشاركين في الإتجاه نحو الإعلام المتحيز، ويركز على وجوب أن يكونوا صادقين تجاه جمهورهم في هذا الخصوص، بدل أن يتظاهروا أنهم يقدّمون إعلاماً محايداً.

وزّع المقال واجعل المشاركين يقرأون، يقارنون، ويناقشون الفروقات بين المقالين. وإجعلهم ايضاً يعلقون على الزوايا

المختلفة التي اتخذها صحافيان عندما نقلا الحوادث عينها.
زعماء العالم يطالبون بالتوجه نحو العقلانية بعد تدهور الأزمة في الشرق الأوسط.
انحسرت فرص السلام في الشرق الأوسط مساء أمس بعد أن شهدت الأراضي المحتلة أسوأ أيام عنف منذ أن بدأت الاضطرابات قبل أسبوعين.

قُتل جنديان إسرائيليان على يد شبان هائجين اقتحموا مركز الشرطة حيث تم حجز الجنديين بعد أن دخلا منطقة فلسطينية. تجمّع المشاهدون حول شاشات التلفزة ليشاهدوا برعب كبير كيف ظهر زعيم عصابة «اليلنش» على احدى النوافذ ويداه مغمستان بالدماء.

جاء الرد الإسرائيلي على شكل صواريخ أطلقت من طوافات حربية على احد المباني التي يُعتقد أنها على صلة ما بالهجوم. تضمنت الاهداف مركز بث التلفزيون الفلسطيني المتهم بتحريض الشبان المحليين على إثارة الشغب. بالإضافة إلى المقر الرئيسي لياسر عرفات الذي تتهمه إسرائيل بالفشل في السيطرة على شعبه.

قال الرئيس بيل كلينتون، بينما كان يراقب جهوده الدبلوماسية تنهار: «في حين أني أتفهم معاناة الشعب الفلسطيني نتيجة الخسائر التي منيوا بها، لكن لا يوجد أي تبرير منطقي لعنف العصابات. إني أدعو الطرفين أن يلتزموا بوقف إطلاق النار فورا كي ندين كل أعمال العنف».

كما دعت وزيرة الخارجية مادلين أولبرايت المجتمع الدولي كي يساهم مع الولايات المتحدة في إقناع عرفات ليتخذ الإجراءات الضرورية لإيقاف دائرة العنف.

كما وصف الأمين العام للأمم المتحدة كوفي أنان إعدام الضباط الإسرائيليين وتشويه أجسامهم بالعمل المشين.

كان قد دُعي الجنديان الإسرائيليان الإحتياطيان للخدمة في الأيام القليلة الماضية. لقد قادا سيارتهما المصفحة في أجزاء من الضفة الغربية المسيطر عليها من العرب (رام الله). لم تتوضح إذا ما كانت العملية عن قصد أم لا. احتجزتهما الشرطة الفلسطينية ووضعتهما في زنازين بينما تجمع في الخارج حشد مؤلف من 300 شخص يصرخون بغضب.

مع تقدم العصابة إلى الأمام، لم يظهر الحراس أي مقاومة تذكر. بعد ذلك، سمع الحشد الذي كان يضم أعداداً كبيرة من الصحافيين، بالإضافة إلى المشاغبين الذين اقتحموا قسم الشرطة، دوي طلقتين ناريتين.

رُميت الجثتان من الشرفة إلى الشارع حيث بدأ الشبان بضربهما بقضبان حديدية وجرّوهما في الطرقات. قام بعض النسوة والرجال، في ملابس غريبة، بالتصفيق ابتهاجا والإبتسام فرحين في حالة العنف.

لقد استفز مشهد الأيدي العربية الملطخة بالدماء إسرائيل التي بدأت أعنف إنتقام خلال 14 يوما من الصراع، كانت نتيجته 89 قتيلا، معظمهم من الفلسطينيين.

إن إهداف الغارات الحربية المحكمة تفاوتت بين مقر الشرطة حيث وقعت الحادثة العنيفة، وثلاثة مراكب مطاطية قابعة في مرفأ غزة وتابعة للبحرية الفلسطينية. بعد ذلك طوّقت الدبابات الإسرائيلية المدن الفلسطينية، وفرض الجيش إغلاقاً كلياً على المناطق بحيث منع العرب من مغادرة مناطقهم.
بعد ذلك، هتف المئات من الفلسطينيين للرئيس الفلسطيني عرفات الذي ظهر مبتسماً ومتحدياً خلال جولته على المواقع التي قُصفت بالصواريخ الإسرائيلية، وخلال زيارته للجرحى في مستشفى غزة.

قال عرفات: «إن شعبنا لا يهتم ولا يتردد في إكمال مسيرته نحو القدس، عاصمة الدولة الفلسطينية المستقلة»، مضيفا بأن الأعمال الإسرائيلية تُعد بمثابة «إعلان حرب».

وصف رئيس الوزراء الإسرائيلي إيهود باراك، في مقابلة أجراها مراسل الـ CNN كريستيان أمانبور، المزاعم الفلسطينية «بالهراء والدعاية». وأضاف بتشاؤم: «لا تساوي شيئا، لا تساوي واحدا في المليون مما يمكن أن نفعله إذا كنا فعلا في حالة حرب». اضاف المتحدث العسكري الإسرائيلي لاحقاً بأن العمليات تهدف للقضاء على الإرهاب.

لقد وصف العديد من المراقبين في المنطقة حوادث الأمس بأنها مسمار في نعش عملية السلام التي استثمرت فيها إسرائيل، الفلسطينيين، وأميركا الكثير خلال السبع سنوات الاخيرة. ردت السلطات الفلسطينية بإخلاء سبيل 31 عسكريا مسجونا تابعين لحركة حماس المتطرفة، والتي حذر قائدها الروحي الشيخ أحمد ياسين، إسرائيل بأنها ستدفع «ثمنا باهظا جدا» لهجمات صواريخها على الأراضي العربية.

إن إخلاء سبيل مقاتلي حماس يخالف بنود إتفاقيات أوسلو عام 1993 واتفاقية نهرو اللتين تلزمان الفلسطينيين ضمان أمن إسرائيل والتوقف عن شن حملات العنف التي تدبّر وتنفذ من مناطقهم المستقلة.

يعتقد بعض المحللين أن السيد عرفات يحتاج إلى حرب مع إسرائيل كي يعزز سلطته المتدهورة في أوساط شعبه. في محادثات كامب دافيد في أوائل هذا العام، قدم السيد باراك تنازلات غير مسبوقة، من بينها التنازل عن بعض الأجزاء من القدس الشرقية. لكن مواقف القائدين بدت في النهاية متناحرة، وأي منهما رفض التخلي عن أي مكان مقدس في المدينة القديمة.

اليوم، تبدو هذه المحادثات وكأنها تنتمي إلى أرض الأحلام. حتى هذه اللحظة، يبدو أن الكره بين العرب واليهود لديه تأثير أكبر من أي حديث عن السلام. لقد قضت حادثة الجنون البارحة على الآمال التي بنيت في الأسبوع المنصرم. «نريد السلام – الآن أكثر من أي وقت مضى»: هذا ما قاله العرب واليهود عندما ارتفع معدل الوفيات.

لقد ضاعف أصحاب حملات السلام في الشرق الأوسط من دعواتهم للحوار يوم أمس بعد أن أدت أعمال العنف إلى تدمير عنيف للممتلكات وإلى قتل المزيد من الأرواح مما رفع عدد القتلى إلى 89 في الدورة الحالية من المواجهات.

في رام الله، تدخلت الشرطة الفلسطينية لحماية جنديين إسرائيليين قادا سيارتهما إلى الضفة الغربية في انتهاك فاضح. منعت الشرطة الجمهور الغاضب - بسبب العنف والأوضاع المعيشية نتيجة إتفاق أوسلو الممول من أميركا - من احتجازهما.

لكن عندما اقتحم حوالى 300 شخص غاضب مركز الشرطة، حيث تم اخذ الجنديين الإسرائيليين بقصد حمايتهما، فقد الضباط الفلسطينيون السيطرة على الوضع ولم يتمكنوا من منع قتل الجنديين.

في تلك الأثناء، أعلم ناشطون طواقم المراسلين الأجانب في رام الله، الذين كانوا ينقلون جنازة مواطن فلسطيني قضى على يد الجنود الإسرائيليين، بحقيقة ما يجري في مركز الشرطة، فتقدموا نحو المركز حيث شاهدوا المنظر الشنيع.

في البداية، سمع دوي طلقتين ناريتين، بعدها بقليل، ظهر شاب من النافذة وقد تلطخت يداه بالدماء. بعد ذلك، تمّ رمي جثتي الجنديين من النافذة إلى الشارع حيث تم ضربهما بقضبان حديدية وسمعت هتافات مؤيدة من الناس. سببت هذه المشاهد الغضب والإشمئزاز في إسرائيل حيث تكرر عرض هذه المشاهد على شاشات التلفزة في نشرات الأخبار. لكن يوري أفنيري، أحد مؤسسي حركة السلام، قال إن الإعلام قد فشل في إظهار الحادثة في طريقة تحث الإسرائيليين على تغيير طريقة معاملتهم للفلسطينيين، وأظهر في المقابل الحوادث في طريقة تغذي شعور «الإزدراء الكامل للطرف الآخر».

كما توقع أن النداءات الداعية لمقاربة متشددة لن تستمر طويلا وسوف يحل محلها قرار معزز لتحقيق السلام الحقيقي. الشيء الذي ما زال يحوز على الأغلبية بين الناخبين الإسرائيليين بحسب استطلاعات الرأي.

ثلاث ساعات بعد الإقتتال في رام الله، شنت الطائرات الإسرائيلية هجمات صاروخية على مواقع لمركز الشرطة، مركز بث التلفزيون الفلسطيني الذي تتهمه إسرائيل بالتحريض على الشغب، ومقر الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات في مدينة غزة. لم تسفر الهجمات عن أي قتلى بعد أن أصدرت السلطة الفلسطينية تحذيرات عن الأهداف المطلوبة.

لكن للعديد من الفلسطينيين، أظهرت الهجمات مدى تعسف وظلم سلطات الإحتلال في الأراضي التي احتلتها إسرائيل عام 1967. لقد تركزت المفاوضات خلال السنوات السبع من عملية أوسلو علىٍ نسبة الأراضي التي أن تُرد، رغم قرار الأمم المتحدة الذي أعلن عدم شرعية الاحتلال ودعا إسرائيل إلى الانسحاب فورا.

لقد أغلقت القوات كل الأراضي العربية بالأمس، في سابقة نادرة، والتي تأتي في سياق الحوادث غير المتوقعة للفلسطينيين. لقد أجبر حاجز الاحتلال جنوبي بيت لحم المواطن إبراهيم عيسان بالزحف فوق تلة قريبة ليصل إلى مكتبه قرب مدرسة أمل الأزهار، التي تضع قضايا السلام والتعايش في قلب المنهج الدراسي.

ولما كانت الحركة بين المناطق مستحيلة، يدرّس الإسرائيليون المتطوعين العبرية، العلوم، اللغة الأجنبية ومهارات الكومبيوتر للأولاد المحليين. في المقابل، فإنهم يتعلمون العربية والحضارة الفلسطينية. أسس السيد بيسان المدرسة ليساعد في تجاوز الأفكار السلبية ويساهم في بناء السلام: «لدينا العديد من المتعصبين، لكن حلمي أن يعيش المسيحيون والمسلمون واليهود جنبا إلى جنب. هذا لن يحدث من دون عمل شاق».

لقد توقفت الدروس بعد أن رفض الجنود بالسماح لناقلة مياه أن تصل. فالمياه لا تصل إلى هذا الجزء من الضفة الغربية، وهذا عامل آخر يساهم في تعزيز العنف. يقدر الكاتب نورمان فينكيلستين انه لكل ليتر من المياه متوافر لمواطن فلسطيني، هناك 876 ليتراً للمواطن الإسرائيلي.

يعتقد بعض المحللين أن المخاوف والمعاناة الفلسطينية جراء حاجات أساسية كالمياه، تبرهن أنه يجب أن يُنظر إلى النزاع والسلام المرجو في إطار الصراع في الشرق الأوسط ككل. قالت المسؤولة الإسرائيلية أن الهم الاساسي هو الأمن، خصوصاً أنها محاطة بدول ما تزال تنكر حقها في الوجود. ان اختطاف ثلاثة جنود إسرائيليين من قبل حزب الله نهاية الأسبوع الفائت، عزز هذه المخاوف. تدعم سوريا الميليشيا اللبنانية وتريد أن تستعيد مرتفعات الجولان وهي أراضٍ احتلتها إسرائيل بالقوة عام 1967. بدأت المفاوضات في رعاية الولايات المتحدة في بداية هذا العام.

يشكل الجولان الشاطئ الغربي لبحر الجليل الذي يُعتبرِ المصدر الأساسي لمعظم مياه إسرائيل. تقع الأراضي المحتلة في العمق وتعتمد على ما تدفق من نهر الأردن جنوبا. إذا كانت إسرائيل تريد أن تتحرر من ضغوط «حزب الله»، عليها أن تعيد مرتفعات الجولان الى سوريا، شرط أن تحصل على بعض الكميات من المياه من بحر الجليل.

من جهتهم، يبدو أن السوريين قلقون على مياههم التي تأتي الكميةِ الأكبر منها من نهر الفرات. في الأعلى، تبني تركيا سداً كبيراً منتهكة القوانين الدولية، مما قد يحوّل الفرات نهراً صغيراً. بالإضافة إلى توفير الري، فإن الـ Ilisu Dam من شأنه أن يُغرق بعض المناطق التي تنتعش فيها الإنفصالية الكردية، المسألة التي تنعكس على بلدان أخرى فيها أقلية كردية مثل العراق وإيران.

دعا جون غالتونغ بالأمس، رئيس شبكة السلام الدولية TRANSCEND، الى مؤتمر عن الأمن والتعاون في الشرق الأوسط، كي يتم مقاربة جميع الأطراف وقضاياهم في الوقت نفسه، مع اعتراف كل الأطراف بحق إسرائيل في

الوجود وبحق الفلسطينيين أن يكونوا ممثلين بدولة مستقلة.

مدى تأثير الكلمات

خلال حرب الخليج الأولى (1991)، نشرت صحيفة الغارديان تحليلاً للطريقة التي غطت فيها الصحافة البريطانية النزاع:
لدينا: الجيش، القوات الجوية والبحرية
لديهم:ماكنة الحرب
الرقابة
الدعاية
نحن:
نُخرج
نقمع
نُزيل
نقطع الرؤوس
نحفر
هم:
يدمرون
يدمرون
يقتلون
يقتلون
يختبأون في حفرهم
نحن نطلق:
ضربات سريعة
في طريقة استباقية
هم يطلقون:
هجمات صاروخية متسللة
من دون استفزاز
رجالنا هم:
شبان
صبية
ذوو خبرة
قلوبهم مثل الأسد
واثقون
أبطال
يتمتعون بجرأة
فرسان السماء الصغار
مخلصون
شجعان
رجالهم هم:
قوات
جماعات
ذو أدمغة مغسولة
جبناء
يائسون

قلقون
فاشلون
أولاد زنى من بغداد
مطيعون طاعة عمياء
متطرفين

نحن نُحفز بـ:
الشعور بالمسؤولية
هم يُحفزون بـ:
الخوف من صدام
عدم انتقام اسرائيل هو:
ضرب من ضروب الذكاء
عدم انتقام اسرائيل هو:
تخبُط وجبن
صواريخنا تتسبب في: أضرار وتدمير
صواريخهم تتسبب في: ضحايا في صفوف المدنيين
نحن: نفجّر بإحكام
هم: يطلقون النار بعنف في كل مكان
سجناء الحرب عندنا هم: شبان أنيقون
سجناء الحرب عندهم: تلامذة مدارس
جورج بوش هو:
في سلام مع نفسه
عازم
رجل دولة
واثق
صدام حسين هو:
مجنون
متحد
طاغية شرير
مجرم معتوه
طائراتنا: لا تتراجع عن تحقيق أهدافها
طائراتهم: تضرب فجأة وبقوة
كل هذه العبارات استخدمت من قبل الصحافة البريطانية في تغطية الحرب.(الغارديان، 3 شباط، 1991).

أطلب الى المشاركين قراءة ومناقشة المقارنة الآتية:

الحوار مقابل المناظرة
الحوار عملية تعاونية، حيث يسعى طرفان أو أكثر الى التوصل الى تفاهم مشترك.
بينما النقاش هو الفوز بالهدف.

في الحوار يكون الهدف هو البحث والاستكشاف الكامل لكل جوانب القضية.
في النقاش يستمع الفرد للجانب الآخر من أجل إيجاد وتحديدالاخطاء والهفوات لدحضها.

في الحوار يصغي الفرد للجانب الآخر كي يعي ويفهم ويدرك المعنى ثم التوصل إلى اتفاق.
النقاش يؤكد ويحسم وجهة نظر أو موقف المشاركين.

الحوار يؤدي إلى توسيع إمكانات أو احتمالات تغيير المشاركين وجهات نظرهم.
النقاش يدافع عن وجهات النظر على أنها حقائق.

يدفع الحوار المتحاورين الى النظر والفحص بعمق لوجهات نظرهم ومواقفهم.
في النقاش يدافع الفرد عن مواقفه وكأنها من أفضل الحلول ويستبعد الحلول الاخرى.

يتيح الحوار إمكان التوصل إلى حلول أفضل من الحلول الأصلية المطروحة.
يخلق النقاش عقلية منغلقة، وتوجّه مصر على انه محق.

في الحوار يطرح الفرد أفضل أفكاره وهو مدرك بأن تأملات الافراد الآخرين ستساعد وتحسن من فكره بدلاً من ان تدمره.
في النقاش يطرح الفرد أفضل أفكاره ويدافع عنها ضد التحديات لكي يبرز صوابه وانه محق.

في الحوار يبحث الفرد عن نقاط الاتفاق الأساسية.
يدعو النقاش الفرد إلى استثمار كامل لمعتقداته.

في الحوار يبحث الفرد عن نقاط القوة في موقف الآخرين.
في النقاش يبحث الفرد عن الفروقات والاختلافات الواضحة.

في الحوار هناك اهتمام حقيقي لموقف الشخص الآخر وعدم محاولة تهميشه أو الاساءة إليه.
في النقاش يبحث الفرد عن العيوب ومواطن الضعف في مواقف الآخرين.

الحوار يفترض بأن العديد من الناس لديهم أجزاء من الحل وأن أفضل الحلول هي تلك الناجمة عن تبادل وجهات النظر المختلفة والبناء عليها.
بينما يعتمد النقاش على مجابهة ومواجهة مواقف الآخرين من دون النظر إلى المشاعر أو العلاقات ،واحتقار واستهجان الموقف الآخر.
يستمر الحوار بنهاية مفتوحة، بينما النقاش هو التعارض بين جانبين يحاول كلّ منهما ان يثبت خطأ رؤية الآخر.
النقاش قائم على افتراض وجود جواب صحيح وان شخصاً ما لديه ذلك الجواب. النقاش يوحي بوجود خاتمة ونهاية للقضية.

الفصل الثاني: الواجبات وآداب المهنة

1 - المقدمة

هناك تفاعل معقد بين الاعلام والنزاع. إن تحليل الرأي خلال النزاع من الممكن أن يستخدم كساحة معركة للدعاية، التسويق السياسي، العنف، العراك الديني... كما أنها تركز على المسؤولية الأخلاقية للإعلام لتعزيز التحرر، العدالة، الأخوة، ولكي تبحث عن حلول سلمية.
على هذا المستوى، إن الصحافة تواجه مآزق أخلاقية جدية، من المهم جدا تطوير حس الواجب الذاتي والأخلاقيات.
في المبدأ، كل أخلاقيات المهنة تتفق على الأقل على العناصر الآتية: الموضوعية، الدقة، والعدالة. لكن بالإضافة، هناك معايير عالمية للصحافة. وثمة المزيد من الأخلاقيات.
صحافة النزاع الحساسة هي لا شيء غير ممارسة صحافة تلتزم جدياً بمجموعة أخلاقيات ومبادئ مبنية على المهنية والالتزام بالحقيقة.

2 - المسؤولية

كتابة تحليل رأي حول نزاع عام ليس كتحليل مباراة كرة قدم. الصحافيون مسؤولون أمام الناس الذين يتوجهون لهم وأمام المجتمع الذين يكتبون له. هم يؤدّون دوراً عاماً وعليهم أن يراعوا ضميرهم في ما يكتبون.

لديهم مسؤولية أخلاقية لتفادي:

الإفتراء: بث الأكاذيب وتشويه الحقائق عن الناس.
الاقتباس: إعادة نشر ما نُشر في مكان آخر. نسخ اخبار من مصادر أخرى، اعادة نشر أخبار كاذبة.
المكر: بث الشائعات، تعريض حياة الناس للخطر، التسبب في رعب الناس، أوالتعمد بإيذاء الآخرين.
الفساد: قبول رشاوى أو مال من مصادر من أجل التأثير على الرأي.

هل تنسجم مقالتي مع اختبار الصحافة الموثوقة؟

3 - الدقة:

كل ميثاق إعلامي يؤكد على الدقة. تحليل المعلومات الصحيحة هو العنصر الأهم. كل ما يخضع للتحليل أو للنقد يجب أنْ يُبنى على حقائق. يجب أن يوصف كل شيء بدقة – تهجئة الأسماء، الحوادث كما حصلت، والمعنى الحقيقي لما قيل.
هذا يتطلب المراقبة الجيدة، العديد من القراءات الجانبية، والأهم: إيجاد معلومات موثوقة.

هل يعتمد تحليلي على حقائق دقيقة ومؤكدة؟

4 - الموضوعية (التوازن):

معظم المواثيق الإعلامية والقواعد تركز على الموضوعية والإستقلالية. لتطبيقها، يسعى الصحافي الجيد ليكتب مقالاً متوازناً يتضمن وجهتي النظر من النزاع. يحتاج المواطنون أن يعرفوا رأي الطرف الآخر وكيف سيؤثر عليهم.
تعني الموضوعية عدم دعم حزب سياسي، مذهب أو مجموعة، مما يعني أن الصحافي المهني ليس قائداً في أي مجموعة سياسية أو أي حركة.
يصعب الحفاظ على الموضوعية وخصوصاً أثناء أوقات النزاع عندما ينقسم المجتمع في شكل كبير. اعتماد الموضوعية قد يخلق مشكلة لأن الصحافيين قد يحملون قيمهم ومعتقداتهم الخاصة. يصبح من الصعب اعتماد الموضوعية وخصوصاً إذا كانت لدى الصحافي أجندة معينة.
لذا، على الصحافي أن يبقى متيقظاً لوجهة نظره لكن في الوقت عينه، عليه أن يسعى كي يكون موضوعياً.

هل تتضمن مقالتي وجهة نظر طرفي النزاع؟

5 - النزاهة:

- كي تكون نزيهاً في الصحافة، عليك ان تكون نزيهاً في كيفية جمع المعلومات وتقديمها.
- النزاهة تعني السماح لأي شخص تنتقده أن يرد على الإتهامات المذكورة.
- التأكيد، إذا كنت تنتقد شخصاً أو حزباً، تكون مقالتك وتحليلك أقوى إذا ضمّنت الرأي الآخر وحسنات الشخص. سوف تظهر مقالتك أصدق وأكثر توازناً.

هل تتضمن مقالتي الرأي الآخر وحسنات الحزب الذي أنتقده؟

6 - تحليل النزاع:

- صحافة النزاع الحساسة تطبق مبادئ تحليل النزاع وتستقصي وجهات النظر السياسية التي تذهب أبعد من حوادث معينة إلى الجذور العميقة للنزاع. يجب على الصحافي أن يعرّف النزاع كحالة ذات أوجه متعددة، ويبحث عن العناصر المشتركة، ونقاط الإختلاف كما البحث عن أصوات وأفكار جديدة عن النزاع.
يلعب الصحافيون كذلك أدوار الوسطاء، يقدّمون المصادر والمعلومات للمجتمعات لحل النزاعات. عبر المساعدة في

إزالة الحواجز بين الجهات المتنازعة. يجب أن يمارس الإعلام دور المنتدى الذي يعبّر فيه المتخاصمون والحلفاء عن آرائهم في حوار مفتوح.
- في تحليلاتهم، على الصحافيين أن يبحثوا عن الشؤون المشتركة التي يمكن مشاركتها بين جميع الأطراف وعليهم أن يبحثوا عن بدائل للسلام وحلول للنزاعات.

هل حاولت أن أبحث عن كل الجوانب المهمة للنزاع وبدائلها؟

7 - الاستغلال والدعاية:
- على الصحافيين أن يكونوا أكثر تنبهاً لأخطار الإستغلال من قبل المصالح الضيقة، خصوصاً من النخب التقليدية ومن ألا يتحولوا أدوات للدعاية للتأثير على الرأي العام.

- قد يكون الإعلام سلاحاً مخيفاً للعنف عندما يبث رسائل التعصب والتضليل التي تستغل المشاعر العامة. مثلاً راديو مايل كولين في رواندا من أبرز الأمثلة. استعمال مزيج من تسلية الجمهور وإهدائهم من قبل المذيعين، حوّلت الوسائل الإعلامية المرتبطة بالحكومة شيطاناً ونشرت النقمة والخوف بين الجموعة.

هل قراري مستقل من الخارج، خصوصاً من عوامل التأثير الذاتية؟

8 - الإستقلال:
يجب أن يكون الإعلام الموثوق والمنوع مستقلاً من أي تدخلات حكومية تمنع إظهار الأصوات والمصالح الأخرى. إن الإعلام المستقل يمكن أن يكون مدعوماً من القوانين والمحاكم والمنظمين المستقلين، والتي تحميه من التدخلات.

يجب أن يكون الإعلام المستقل منضبطاً وخاضعاً للقوانين والمنظمين الصادقين وغير المتحزبين.

هل قراري مستقل من أي تأثير غير عادل أو إنحياز؟

9 - العنف:
يمكن أن يلعب الإعلام دوراً هداماً في المجتمع، عبر التسبب في الخوف والعنف. لهذه الأسباب، على الصحافي أن يمارس العناية والمسؤولية بالنسبة الى عرض مشاهد الإجرام، العنف، والوحشية.

لكن إذا بحثنا عن أخبار خلف الحقائق، وإذا قدمنا معلومات إضافية للمواطنين، تتضمن حلولاً ممكنة، يمكن أن ينظروا إلى العنف في طريقة مختلفة: إذا انفجرت عبوة في احدى السيارات، لا ينبغي بنا أن ننقل ما حدث ونكرر ما قاله الزعماء في هذا المجال. يجب أن نشرح كيف تأثرت حياة المواطنين ونستطلع آراءهم حول النزاع. علينا أيضا أن نبرز المحاولات الجديدة لإنهاء النزاع ونقدّم المعلومات التي تظهر الحقائق كما هي.

هل تتسبب وجهة نظري عن النزاع بإحداث الخوف والعنف؟

10 - في السياق:
الدقة لا تعني فقط الحقائق، بل السياق السليم. يجب على المقالة التحليلية أن تُقدّم في سياق وطريقة موزونة، من دون الحياد عن الحقائق عبر:

- التشويه، التضخيم، وسوء العرض.
- حذف مواد ما
- التلخيص

هل وضعت أي معلومات في السياق؟

11 - الآراء والحقائق:
الصحافة المتوازنة تعني التمييز بين الحقائق والآاء. عندما يكون التقرير غير مبني على الحقائق ويعتمد على الآراء، الإدعاءات، الإشاعات، والافتراضات، يجب أن يتم توضيح هذا.

كيف أميّز بين الرأي والحقيقة؟

12 - الخصوصية واللياقة:
في الأخبار والتعليقات، على الصحافة أن تهتم بالقضايا المتعلقة بالحياة الشخصية ومخاوف الأفراد، مع التنبه إلى أن الحق بالخصوصية قائم بسبب المصلحة العامة الشرعية.

على الصحافيين أن يتجنبوا أي تدخلات غير لازمة عندما يتعرض الناس لأمراض أو صدمات، وعليهم أن يحترموا حق الناس بالخصوصية. يجب على الأطفال الذين تعرّضوا لعنف أو اغتصاب جنسي أن يُعامَلوا باهتمام، وخصوصاً ان قوانين معظم البلدان تقضي بعدم تصويرهم أو تسميتهم.
يجب أن لا تنشر هوية الأشخاص الذين تعرّضوا لاغتصاب من دون موافقة الضحية.

هل تحترم مقالتي حق الشخص في الخصوصية؟

13 - التمييز:
على الإعلام أن يتجنب الإشارة بتمييز إلى دين أو عرق أو لون أو الإتجاه الجنسي أو أي إعاقة جسدية أو عقلية لأي شخص. من المهم إزالة أي صور نمطية أو تخمينات تبرز ما هو مختلف في الطرف الآخر مثل الثقافة والدين حتى لو كانت مهمة. تعطي الصور النمطية فكرة أن الطرف الآخر يتصرف في طريقة ما ولن يتغير، ما يخلق تهكّماً ويزيد من حدة النزاع.
على الإعلام أن يتجنب تسويق الكراهية والخوف والمشاعر التي تزيد من الإختلاف في طرقة تؤدي إلى زيادة فرص حصول النزاع.

حتى لو كانت هذه الحقائق صحيحة، هل تؤدي هذه المقالة التحليلية إلى تشجيع العنف؟ هل من الممكن أن تكتب في طريقة أخرى؟

14 - اللغة:
على الصحافيين الذين يريدون تجنب النزاع أن يختاروا كلماتهم بدقة. يمكنهم أن يستخدموا هذه الطريقة كي يكوّنوا فهمهم بدلاً من الأساطير والخوف، عبر:
- تجنب اللغة الهجومية والتدنيس، التكفير وأنواع أخرى من المواد التي تثير الحساسية.
- تجنب الكلمات العاطفية وغير الدقيقة مثل الجريمة والإبادة الجماعية، الإرهابي، المتعصب والمتطرف...
- مناداة الناس كما ينادون أنفسهم.

هل تتهجم عباراتي أو كلماتي على الناس أو تسبب التهكّم؟

15 - حماية المصادر:
لدى الصحافيين مسؤولية أن يحموا مصادرهم. العديد من الأشخاص لن يعطوا الصحافيين أي معلومات إذا خافوا أن يُكشف عن أسمائهم.

إن ميثاق الشرف الإعلامي يركّز عموما على حماية المصادر، وفي بعض الأوقات يكون هذا ضد القانون. يرمز البعض إلى وجود إلتزام أخلاقي بعدم كشف المصادر. أحيانا يتم خرق السرية، وغالباً يتبع ذلك تداعيات خطرة على الصحافي أو المصدر المعني. غالباً ما يكون السؤال مغلفاً بالأطر القانونية. لكن المسألة هي في عمق النقاش عن حرية المعلومات.

هل حصلت على المعلومات في طريقة أخلاقية وموثوق بها؟

النقاط التعليمية الأساسية:

- تجنب تحليل النزاع على أنه بين طرفين متنازعين. حاول أن تجد أطرافاً أخرى متأثرة وحاول أن تضمّن آراءهم وأهدافهم.
- تجنب تعريف النزاع عبر اقتباس كلمات الزعماء. تخطّى النخب وحاول أن تقتبس كلمات الناس العاديين الذين يعبّرون عن رأي الكثيرين.
- تجنب فقط النظر إلى الأشياء التي تفرّق طرفي النزاع. إبحث عن الأرضية المشتركة وأكتب عن المصالح والأهداف التي يتشاركونها.
- تجنب التركيز على مآسي طرف واحد وخوفه. حاول أن تنقل مآسي كل الأطراف بمساواة.
- تجنب انتظار الزعماء من طرف واحد كي يطرحوا حلولاً. اكتشف أفكار السلام من حيث ما تأتي.
- تجنب تعابير مثل «مدمر، مأساة، وترهيب»، كي تصف ما تعرّضت له مجموعة ما. هذا النوع من الكلمات يجعلك طرفاً. إقتبس فقط عن شخص آخر يستعمل هذه الكلمات.
- تجنب الكلمات العاطفية وغير الدقيقة. الإبادة الجماعية تعني قتل شعب بأكمله. لا تقلل حجم المعاناة لكن إستعمل اللغة القوية بحذر.
- تجنب كلمات مثل إرهابي، متطرف، متعصب. هذه الكلمات تجعلك طرفاً وتجعل من المستحيل التفاوض مع الطرف الآخر. نادِ الناس كما ينادون أنفسهم. تجّنب تحويل الرأي إلى حقيقة. إذا زعم أحد ما شيئاً، أذكر اسمه بحيث توضح بأن ذلك رأيه وليس حقيقة تعرضها.

تمـــاريـــن

1 - أخلاقيات المسؤولية

خذ مقالات مختلفة تتحدث عن نزاع سياسي وعام وأجب عن الأسئلة الآتية:
(إقتراحات لمواضيع: حوادث الجامعة العربية، غاليري سمعان، التظاهرات السلمية...)

- ما هي المشاكل الأخلاقية للصحافيين؟
- ما هي المصلحة العامة في هذه المقالة؟
- ما هي واجبات مقالة التحليل في هذه القضايا؟
- كيف يمكن لخيار المواضيع والكلمات أن يجعل من هذه المقالة صحافة حرب أو صحافة حساسة للنزاع؟
- كيف يمكن أن تكتبها عبر مقاربة الحساسية للنزاع؟

2 - القصص والقضايا العالقة

إقرأ العبارات الآتية وصنّفها إما قضايا عالقة أوقصصاً جديدة. راجع باب الأجوبة للإجابات الصحيحة:

العبارة　　　القضية　　　الخبر

العديد من الأطفال العراقيين يموتون أثناء الولادة. ليست هناك تسهيلات طبية لأمهاتهم. هذا هو حال الوضع داخل بغداد ومدن مهمة أخرى.

أرسلت الحكومة جنوداً ليحموا الطرق التجارية الرئيسية ويلاحقوا تجاراً يستوردون البضائع عبر الحدود من دون أن يدفعوا الضرائب الجمركية.

جمعت وزارة التعليم الأفغانية 10 مليارات دولار من خلال حملة عامة.

العديد من اللبنانيين الذين عادوا إلى بلدهم هذه السنة وجدوا الحياة صعبة.

اعتصم معظم اللاجئين الذين عادوا إلى قراهم هذه السنة خارج البلدية بسبب الإكتظاظ السكاني.

النسب إلى مصادر

في حالات النزاع، على الصحافيين أن يكونوا أكثر تنبهاً ومسؤوليةً في البحث عن الأخبار. كي نتجنب الأثر السلبي في حالات النزاع، عليهم أن يطوروا الواجب الشخصي والأخلاقيات في نسب المصادر.

1 - لا نسب للمصادر:
إن الحالة الوحيدة التي لا يجب علينا نسب المصادر هي عندما لا تكون المعلومات محل جدل.
«بيروت، عاصمة لبنان». عبارة واضحة جدا لا تحتاج الى مصدر.

2 - المصدر الشفاف:
المقالة التحليلية، لا يحتاج الكاتب أن ينسب المصادر فقط، بل أن يظهر هذه المصادر للقراء.
إن المقالة الجيدة تسمح للقارئ أن يكون حكمه الشخصي لموضوع ما عبر نسب المصادر في القصة.
إظهار المصادر مهم جدا في تحليل النزاع أو الخلاف، لأنها تحمي الصحافي من الاتهامات والانحياز.

3 - حماية المصادر:
ينص عدد من المواثيق الإعلامية على واجب الصحافي أن يحمي مصادره. غالباً ما تطلب الحكومة الى الصحافي أن يظهر معلوماته. في الواقع، معظم الحكومات لا تضمن حق الصحافي في حماية مصادره.

4 - الشهود العيان الصادقين:
إن المصدر الأقوى هو عندما يرى الصحافي بنفسه أو أي مصدر موثوق آخر الحوادث التي يصفها. هذا يبرر عدم ذكر المصدر كما في المثل الآتي:

وقفت النسوة خارج المخيم يقلن وجهات نظرهنّ للصحافيين.

5 - المصدر المسؤول:
هو ثاني أفضل مصدر، وهو عندما يصف المشهد شخصاً يتمتع بسلطة. وزير الدفاع مثلا مصدر مسؤول يمكن أن يتحدث عن أمور تخص الدفاع. لكن إنتبه: هو ليس مصدراً مسؤولاً في مواضيع لا تدخل في نطاق اختصاصه مثل المال والعلاقات الدبلوماسية. إذا أمكن، أظهر إسم المصدر بالكامل.

6 - المصدر الرسمي:
المصدر الرسمي هو شخص يستطيع الوصول إلى المعلومات بحكم وظيفته (رغم أنه ليس بالضرورة الشخص المعني شخصيا). فالشرطي يمكن ان يكون مصدراً رسمياً في ما يخص موضوع أمني، وموظف مدني عن موضوع

عن سياسة الدولة. وموظف في مؤسسة غير حكومية والأمم المتحدة عن المواضيع الإنسانية.

7 - المفرد والجمع:
لا تجعل المصادر بالجمع إذا كانت مفردة. إذا قال لك أحد الدبلوماسيين شيئاً. فالمصدر يكون «أحد الدبلوماسيين» وليس مصادر دبلوماسية.

8 - قاعدة المصدران:
الطريقة العادلة لنسب المصادر هي: عامل الشيء كأنه أكيد. عليك أن تتأكد منه من مصدرين موثوقين ومستقلين عن بعضهما.
مستقلان عن بعضهما يعني أن المصدر (أ) لم يعلم الخبر من المصدر (ب). لا تظهر أي شيء كأنه أكيد حتى تختبره من مصدرين. إذا كان لديك مصدر واحد لمعلومة ما. وترى أنه من المهم أن تكتبها. نقول:
قال المصدر أو بحسب المصدر.

9 - نسب المعلومات بالأسلوب المعلوم وليس المجهول
الأسلوب العالمي للصحافة لا يستخدم النسب المجهول مثل «فُهم ان المفاوضات ستنتهي اليوم» او «اعتقد». يجب ان تقول من فهم ان المفاوضات ستنتهي اليوم. عندما تضع هذا التعبير في المجهول. فإنك تعتبره صحيحاً. في هذه الحال. ماذا سيحصل اذا لم تنتهِ المفاوضات اليوم؟

10 - تحديد المصادر:
نسب المصادر يجب ان يكون في بداية كل قصة. لكن تحديد الموقع يعتمد على مدى جدلية القصة. مثلا. اذا كانت القصة تدور حول حقيقة غير جدلية. فإن نسب المصدر لا يجب ان يذكر في الفقرة الاولى. اما في حال كانت القصة تحتوي على ادعاء ما. فيجب ان ينسب المصدر قبل المعلومات: رئيس ميساليستان احمد يتهم الاثنين رئيس شاخيستان محمد بالابادة الجماعية».

11 – ظروف التصريحات:
حاول دائماً ان تطلع قارئك على كيفية حصولك على المعلومات. مثلا: «ذُكر في مؤتمر صحفي». « في تصريح للصحافيين». او «في مقابلة مع هذه الصحيفة».

12- التعبير عن الآراء:
إذا كان الموضوع يدور حول خلاف بين طرفين أو أكثر. ولديك اتصال بطرف واحد. في هذه الحال فقط استعمل المصادر للوقائع وليس للآراء.

مثلا: «قال دبلوماسي قبرصي بأن وزير الخارجية اجتمع سراً الأسبوع الماضي». لا نقول «قال دبلوماسي قبرصي أن عناصر الشرطة التركية أشرار».

في المبدأ عينه. المصادر المجهولة يجب أن تستعمل فقط للوقائع وليس للآراء.

النقاط التعليمية الأساسية:

- لا لنسب المصادر في الحالات غير المشكوكة من قبل أحد.
- يجب أن تكون المصادر شفافة.
- يجب أن تكون المصادر محمية.
- يجب أن تستخرج المصادر من شهود عيان موثوق بهم. مصادر مسؤولة أو رسمية.

- لا يجب أن نحول المصادر إلى جمع إذا كانوا مفرداً.
- يجب البحث عن المصادر من مصدرين موثوقين ومستقلين.
- يجب أن تستعمل المصادر في صيغة معلومة وليس مجهولة.
- موقع نسب المصادر يعتمد على المواضيع الجدلية.
- يجب كشف ظروف نسب المصادر.
- يجب أن تستعمل المصادر للوقائع وليس للآراء.

تمارين

1 - التصريحات التي لا تحتاج إلى مصادر

هل تحتاج التصريحات الآتية أن تنسب إلى مصادر؟

أجب بنعم أو كلا:

التصريح نعم كلا

1 - تحاول أفغانستان أن تنهض بعد 23 سنة من الحرب وتعاني انتشار الفقر ومشاكل إجتماعية.

2 - ساعدت باكستان اللاجئين الأفغان عند قدومهم بعد الإجتياح السوفياتي في 1980. لكن في السنوات الأخيرة، تدخلت باكستان في أمور أفغانستان الداخلية.

3 - فهم طبيعة المجموعات الإثنية المختلفة في أفغانستان كان دائماً جزءاً مهماً جداً في عملية تأليف أي حكومة في البلاد.

4 - فهم طبيعة المجموعات الإثنية المختلفة في أفغانستان كان دائماً جزءاً مهماً جداً في عملية تأليف أي حكومة في البلاد. وخصوصاً ان الباشتون الذين يشكلون الأغلبية يحتاجون أن يكونوا ممثلين في شكل جيد.

5 - تقع هيرات على بعد حوالى 800 كلم غرب كابول. يتطلب الوصول إليها يومين أو ثلاثة.

3 - تحويل صيغة المجهول إلى معلوم

هذه مجموعة من المصادر والمعلومات تمّ الادلاء بها. حوّل التصريحات المنسوبة بصيغة المجهول إلى أخرى بصيغة المعلوم. مثلا:

المصدر: مسؤول في وزارة الداخلية

المعلومات: على الأقل 12 شخصاً نزفوا في مكان الانفجار.

التصريحات المنسوبة في صيغة المجهول: يمكن رؤية عدد من الأشخاص ينزفون في مكان الانفجار.

التصريحات المنسوبة بصيغة المعلوم: قال مسؤول في وزارة الداخلية أن 12 شخصا نزفوا في ساحة الانفجار.

1 - المصدر: دبلوماسي أوروبي
المعلومات: المفاوضات بين الطرفين قد فشلت بسبب قضية اللاجئين.
التصريحات المنسوبة في صيغة المجهول: يذكر أن المفاوضات بين الطرفين قد فشلت بسبب قضية اللاجئين.

2 - المصدر: متحدث رئاسي
المعلومات: الرئيس حامد كارزاي متحمس للسيطرة على أمراء الحرب قريباً.
التصريحات المنسوبة في صيغة المجهول: من المعلوم أن الرئيس يريد السيطرة على أمراء الحرب قريباً.

3 - المصدر: تاجر في السوق
المعلومات: سعر السكر قد ارتفع 50 % في الأشهر الستة الأخيرة.
التصريحات المنسوبة بصيغة المجهول: يمكن القول بأن سعر السكر قد ارتفع 50 % في الأشهر الستة الأخيرة.
الفقرات المقتبسة هي كزيادة النكهة... تزيد الشعور بأن الشخص موجود. لكن هناك بعض الأخطار في استعمالها خصوصاً في حالات النزاع.

هناك نوعان من العبارات المقتبسة: المباشرة وغير المباشرة.

الإقتباس المباشر
«سيد منير، لماذا قتلت العديد من الناس؟ لماذا اغتصبت بناتنا وأخواتنا؟ هذا يكفي». هذا ما قالته المندوبة نبيلة فاخ له. لقد نقل غضبها العديد من الشهود المستقلين.

الاقتباس المباشر ينقل الرأي مباشرة وهو أقوى من الاقتباس غير المباشر المذكور أدناه:
سألت نبيلة فاخ السيد منير لماذا قتل العديد من الأشخاص واغتصب العديد من النساء. كما ذكر العديد من الشهود المستقلين.
القاعدة الأساسية أن لا تغيّر الاقتباس المباشر.

إنتبه
- لا يجب أن يتغير الإقتباس المباشر. عند استعمال الإقتباس المباشر، كأنك تقول للقارئ أن هذه هي عبارات الشخص بدقة. لتغيير هذه الكلمات، كأنك تخترع شيئاً. هذا انتهاك واضح للأخلاقيات.
- لا يجب استخدام الاقتباس المباشر إذا لم تكتب العبارات الدقيقة لما قاله الشخص أو إذا لم تسجل كلامه.
- لا يجب إستخدام الاقتباس فقط لنقل أخبار عادية وليست مشوقة.
- لا يجب إستعمال العبارات المقتبسة خارج السياق حين يتبدل معنى هذه العبارات.
- العبارات المقتبسة الطويلة من مسؤولين لا يجب أن تستخدم فقط لأنها من مصادر مطلعة.

الاقتباس غير المباشر
العبارات المقتبسة غير المباشرة يمكن أن تحدد بأنها تتضمن كلمة «أن». هدف ناقليها اختصار العديد من المعلومات، بعكس العبارات المقتبسة القصيرة. يملك الصحافي حرية إعادة ترتيب الكلمات التي قالها المتحدث. كما أن الصحافي مخوّل أن يركز على جزء واحد دون الآخر. هذا غالبا مهم في تقديم المعلومات في نية أكثر منطقية وأوضح للقارئ.

قارن طريقة تقديم هذه المعلومات بالاقتباس المباشر وغير المباشر.

الإقتباس غير المباشر

أوضح وأدق قال محمد أن صندوقاً إستثمارياً بقيمة 45 مليون دولار مخصصة للبرنامج قد صدقت 37 مشروعا للشراكة مع «ميتحابيستاني ناشونالز» لأعمال على علاقة بالطرقات مثل محطات الوقود ومراكز صيانة. ستة منها قد نفذت فعلاً.

الإقتباس المباشر

طويل وممل قال محمد: «لدى العديد من خبرائنا خبرة في إدارة الأعمال في الخارج. 15 % من الـ 300 مليون دولار مخصصة لصندوق استثماري يوفر حصة الأقلية في الشركات التي ستكون لها أعمال متعلقة بالطرقات – إدارة محطات الوقود، أدوات تصليح وصيانة إلخ. بالإضافة إلى ذلك، فإن المانحين يضمنون بأن المشاريع التي ستحصل على التمويل من لجنة التكنولوجيا الفرعية ستكون لها الأولوية في الإستفادة من صناديق استثمارية أخرى متوافرة للاستثمار في القطاع الخاص. خبراء «ميتحابيستاني» الذين عاودوا العمل في المشروع كمديرين سيكونون مؤهلين أوتوماتيكيا ليتقدموا بطلبات لهذه الصناديق. نريد أن نستغل المشروع في طريقة تسمح لمئات من خبراء ميتحابيستاني بالعودة مع عائلاتهم، والعمل على مشروع لفترة تراوح بين 6 أشهر وسنة، ثم إقامة أعمالهم الخاصة. لقد صدقنا رسمياً على 37 مشروعاً، من بينها حوالى نصف دزينة، على ما أعتقد، قد بدأت العمل فعلاً».

إنتبه

إن إستعمال الإقتباس المباشر طويلاً يعطي إنطباعاً أن الصحافي ليس مستقلاً لكنه تحت رحمة السياسيين الذين يتم اقتباسهم.

يجب فقط وضع الكلمات التي قالها الشخص بين علامات الإقتباس (مزدوجين). من المهم أن نتأكد من المصدر إذا كانت لدينا شكوك.

النقاط التعليمية الأساسية

- لا يجب تغيير عبارات الاقتباس المباشر.
- لا يجب إستخدام عبارات الإقتباس المباشر إذا كانت غير دقيقة.
- لا يجب إستخدام عبارات الإقتباس المباشر إذا قدمت فقط معلومات عادية وغير مشوقة.
- لا يجب استخدام عبارات الإقتباس المباشر إذا كانت خارج سياق الموضوع.
- عبارات الإقتباس المباشر الطويلة من مسؤولين لا يجب تستخدم فقط لأنها من مسؤولين كبار.
- عبارات الإقتباس غير المباشرة الطويلة تختصر معلومات كثيرة.
- فقط العبارات الدقيقة التي قالها المتحدث يجب أن تكون بين علامات الإقتباس.

التمارين

1 - تحويل الإقتباس المباشر إلى اقتباس غير مباشر:

هذه قائمة من المعلومات. حوّل الاقتباس المباشر اقتباساً غير مباشر.

1 - المعلومات: على الأقل هناك 12 شخصا من الناس ينزفون في مكان الجريمة.

الاقتباس المباشر: قال مسؤول في وزارة الداخلية: «هناك 12 شخصاً ينزفون في مكان الجريمة».

2 - المعلومات: المفاوضات بين الطرفين فشلت بسبب مسألة اللاجئين.
الإقتباس المباشر: قال دبلوماسي أوروبي: «يذكر أن المفاوضات بين الطرفين قد فشلت بسبب مسألة اللاجئين».

3 - المعلومات: سعر السكر ارتفع بنسبة 50 % في الأشهر الستة الأخيرة.
الإقتباس المباشر: قال تاجر في السوق: «من الممكن قوله إن سعر السكر ارتفع بنسبة 50 % في الأشهر الستة اللأخيرة».

2 - تحليل المقالات
خذ مقالات مختلفة عن قضايا النزاع وأجب عن الأسئلة الآتية:
كيف استخدم الصحافي الإقتباس؟
ما هو أثر الإقتباس على تحليل المقال؟

التشهير والتحريض
قد ينبثق النزاع في أشكال عدة، منها الممارسات الثقافية مثل الخطابات التي تنشر الكراهية والتمييز العرقي والديني والجنسي.

إن حق حرية التعبير مشروط بأن يمارس الصحافي هذا الحق بمسؤولية – وأن المواضيع الإعلامية يمكن أن تحال إلى القضاء في حال أثبتت أنها تتضمن تشهيراً.

غالباً ما تفرض الأنظمة القمعية قوانين التشهير لكي تسكت أصوات المنتقدين، وتقول إن هذا الموضوع يحمل الافتراء والقدح، بغض النظر عن دقة هذه المعلومات.

بعض التعريفات

ما هو التشهير؟
هو عبارة كاذبة عن شخص ما شوّه سمعة شخص آخر أو مهنته، أو سخر من الشخص وعرّضه للكره من العامة.
هناك بعض العناصر المشتركة التي تغطي التشويه والخصوصية والتي يجب أن يعلمها الصحافي:
- التشهير يعنى بالشخص، بمجموعة صغيرة أو أناس محددين (عادة هو لا يخص مجموعة أشخاص غير محددين أو غير مسمين) أو مؤسسة.
- إن بيان عن مجموعة وطنية، إثنية، دينية أو ما شابه يمكن أن لا يكون تشهيريا، ولكن يمكن أن يخضع لقوانين تمنع التحريض على الكراهية أو خطاب الكره . من الممكن أن ترمز إحدى المقالات على أناس معينين من دون ذكر أسمائهم.
- السخرية من إنسان مشهور، مجموعة إثنية، أو مجموعة دينية، يمكن أن يكون مؤذياً جداً.
- يجب أن يتكون لدى الصحافيين احترام لقوانين التشهير والخصوصية لأنها تدافع عن حق الأشخاص في «السمعة الجيدة»، وعن حق المواطنين في أن يمارسوا حياتهم الخاصة من دون تدخلات.
- يجب أن يكون هناك توازن بين حق الانسان في حرية التعبير والحاجة الى حماية سمعة الأشخاص.

مقاربات منوعة

- من الضروري أن يتكوّن فهم جيد لقوانين التشهير والخصوصية في بلدك، لأن تغطية التجريح يختلف في شكل كبير من بلد إلى أخر.

- إن الإهانات أو حتى النقد القاسي ضد وزير أو مسؤول ما يمكن أن يعتبر تشهيرياً أو حتى جرمياً في بعض البلدان، في بلدان أخرى، تعطى حرية نقد الشخصيات على أساس أنها تصب في المصلحة العامة وتصون الديموقراطية.

ببساطة، لا يوجد إتفاق عالمي، لذا على الصحافيين أن يعتادوا على القوانين المحلية وتطبيقاتها.

أفضل الدفاعات

إن أفضل حماية ضد دعاوى التشهير هو الصحافة الجيدة:

1 - الحقيقة: هي الدفاع الأكثر وضوحاً ضد دعاوى التشهير. لكن يمكن أن تكون مضطراً لإثبات صحة تصريح معين، مع وجود خطر في أنه يمكن أن تحمل مسؤولية إذا لم تتمكن من التأكد من دقتها، وخصوصاً اذا تبين انها خاطئة.

2 - التعليق العادل والمتوازن: هذا النوع من الدفاع لا ينطبق على التصريحات المعبرة عن وقائع، بل المعبرة عن رأي. يجب أن نوضح للمستمعين ما إذا كان التصريح عبارة عن تعليق أو رأي . لكن الوقائع التي يستند عليها التعليق يجب أن تكون صحيحة.

3 - الامتياز: التصريحات التي تقال في البرلمان مثلا لها امتياز. التصريحات في المحكمة تتمتع بامتيازات نوعية. رغم أنك تستطيع أن تنقل ما يحصل في المحكمة، يجب أن يكون ما قلته صحيحاً. هذا يعني أنه يجب أن تنقل أي إتهامات أو إتهامات مضادة.

4 - الموت: لا نستطيع التشهير بالميت. ببساطة لأنه لا يوجد أحد ليرفع دعوى. يجب التنبه أن التشهير بالشخص الميت لا يتضمن فقط الشخص الحي. فإن التشهير بالميت يعني أيضاً التشهير بالمؤسسات أو الأفراد التي ينتمي إليها.

ليست هناك أي حجج

التشهير هو تشهير، بغض النظر عن كلمات مثل «زعماً» أو «نقلاً عن» التي قد تستخدمها لتجمل المعنى.

هناك حجج أخرى سائدة غير منطقية

- «لكن الصحيفة الأخرى نشرت الموضوع عينه».

نقل نفس الموضوع أو نشره: ليس دفاعاً عن النفس أن تقول إنك كررت التشهير.
بغض النظر عن عدد الأشخاص الذين نقلوا الموضوع، لا تكتب عنها إلا إذا كنت قادراً أن تثبت وجهة نظرك.

- «لكن الجميع يعلم أن...»

القول إنك تنقل إشاعة لا يبرر التشهير. ليس دفاعاً عن النفس أن تقول: «من المعروف أن...»أو «الكل يعرف أن فلاناً يتعاطى المخدرات...».

- «لكن هذا ما قاله...»
إن القاضي غير معني إذا كانت الملاحظات نقلت بدقة، لكن إذا تم تغيير الموضوع.

«لكنه نفى الموضوع على الشريط المسجّل...».

الإنكار: نقل انكار أحد الأشخاص ليس دفاعا إذا حكمت المحكمة أن العبارة التي قيلت تقلل من سمعته. عبارات مثل «نفى القصر أن شارلز أطعم قطته لكلبه» غير مقبولة.

- «لكن مقالي كان عن شركته وليس عنه...»

رابط غير متعمد: اي شيء يمكن أن يربط الموضوع بأشخاص محددين هو تشهير.

- المجهول: إذا نقلت أن أحد أعضاء فريق فوتبول مارسوا الجنس مع فتاة قاصر من دون تسميته، فهذا تشهير.

- «لكنه كان خطأً صادقاً...»

التجاهل: الزعم أنك لا تعرف القانون ليس دفاعاً. وليس كافياً أن تقول أنك بذلت كل ما بوسعك» لتعرف كل جوانب الموضوع والمواقف.

الرأي والحقيقة

يمكن أن تكتب الآراء بقوة، طالما انها مبنية على ملاحظات قوية ليست تخمينات. لا يجب أن يتم إظهارها كحقائق.

«المسرحية مضيعة للوقت لأنها لا تقول شيئاً عن حياتنا». هذا رأي واضح.

«الوزير الأساسي ظهر وكأنه سكران». هل هذه حقيقة؟ هل تستطيع أن تثبتها؟ هل تسيء إلى سمعة الوزير؟ حتما.

الصحافة الآمنة

هذه بعض الاقتراحات حول كيفية ممارسة صحافة آمنة:

- عندما تتعرض سمعة أحدهم لأي خطر، راجع عملك بدقة، خصوصاً إذا كنت أو كان أحدهم قد قام ببعض التغيرات لبعض التضمينات التي لم تقصدها.
- الفرق بين «حصل التالي» و «قال فلان إن التالي حصل» أساسي لحماية صحافتك من الإتهامات بجريمة أو أداء غير سليم.
- يجب عليك أن تفهم الفرق بين أنواع عدة من الجرائم – بعض التهم أخطر من الأخرى. في بعض الأنظمة القضائية، القتل قد يعني الجريمة، القتل غير المتعمد، أو حادث من نوع ما.
- لا تفترض أن مجموعة من الحوادث تمثل مخططاً أو مؤامرة إذا كان هناك من توضيح بريء. حتى إذا كانت الحقائق محمية بامتيازاتك، فإن أي استنتاج مبني على هذه الحوادث قد لا يكون محمياً بإمتيازاتك.

في بعض البلدان، قد لا يكون القانون مهماً مثل أهمية المواقف الثقافية السائدة تجاه الشرف. قد يلجأ بعض الناس في بعض المجتمعات إلى القتل للدفاع عن السمعة. يجب أن يعطى الأشخاص المعنيون فرصة أن يردوا على الإتهامات.

التحريض الذي يؤدي إلى كره:

يمكن للصحافة أن تبث معلومات خاطئة قد تشعل الخوف من الأجانب، الكره العرقي، والتحريض على الكراهية. هذا ما حصل:

- في 1994، حرّض راديو «ميل كولين» في راواندا على الإبادة الجماعية عبر استخدام التشبيه وخطاب الكراهية.

- بثت الدولة الصربية في 1995 و 1999 في حروب البلقان أخباراً مغلوطة وهذا كان مشيناً.

- في كل مجتمع، هناك بعض الكلمات التي تشكل إهانة لمجموعة أخرى. يجب أن يتجنب الصحافيون الكلمات التي تحرض على الكره والعنف. يجب استخدام اللغة السليمة لوصف شخص معين أو مجموعة ما.
- في بعض الدول، هناك قانون ضد التمييز العنصري. السخرية من الشخص المعوق قد يكون ضد القانون. بعد الإبادة الجماعية في رواندا، بعثت الأمم المتحدة بعض الصحافيين إلى سجن للتقصي عن لغة الكراهية التي ألهمت بعض الجرائم.

معيار للغة الكراهية
-تجنب الكلمات العاطفية وغير الدقيقة مثل المجزرة والإبادة الجماعية، الإرهابي، المتطرف والمتعصب. سمِّ الناس كما يسمّون أنفسهم.
- تجنّب كلمات مثل المدمرة، المأساة، والترهيب.
- تجنّب بث المزاعم والادعاءات، وتجنّب التوصيفات التي لا أساس لها.
- تجنّب الاستعمال غير المبرر أو الهويات الثقافية أو العرقية في الكتابة.

الأسئلة
- ما هو التشهير؟
- ما هي أنواع التشهير المختلفة ؟
- ما هي أفضل أنواع الدفاع عن التشهير؟
- كيف نتجنب خطاب الكراهية؟

النقاط التعليمية الأساسية
- القوانين عن التشهير تختلف من بلد إلى آخر ويجب أن تعرف ما يطبق في بلدك.
- هناك بعض العناصر المشتركة في قانون التشهير.
- الحقيقة هي أفضل أنواع الدفاع عن اتهامات التشهير.
- يجب أن تتضمن مقالاتك وقايات أساسية.
- يجب أن تحتفظ بأدوات بحثك، التي من الممكن أن تشكل دلائل مهمة.
- ينبثق العنف من خطاب الكراهية والتمييز العرقي والديني.

التمارين

إقرأ الأمثلة والأسئلة الآتية وناقش إجاباتك مع زملائك:

1 - خلال ندوة في قريتك، وصف أحد النواب أحد الفرقاء باللص، مضيفا أنه أخذ رشاوى ووصفه بأنه خائن لحزبه. هل هذه العبارات آمنة لتستخدم في كتاباتك؟ هل يجب أن تعزو تقريرك لأحد ما؟

2 - سيبدأ العمل على الطريق السريع قرب قريتك الذي طال إنتظاره. في إحدى الأمسيات، اتصل أحدهم بمكتبك وقال إنه رأى مستندات تبرهن أن المقاول الأساسي للجسر يستعمل مواداً ذات جودة سيئة ويغش الحكومة. رفض المتصل الكشف عن إسمه، لكنه قال إنه يعمل لدائرة الطريق السريع. إذا كتبت موضوعاً تظهر هذا، سيتصل بك

خلال 30 دقيقة ليعطيك المستندات.

- ماذا يجب أن تفعل أنت وزملاؤك ومديرك على الفور؟
- ماذا ستقول للمتصل السري عندما يعاود الإتصال؟
- هل هناك إستراتيجية معقولة لتحصل على القصة، أو هل ترفضها على الفور؟
- كيف يمكن أن تتصرف إزاء واقع أنه يمكن لمنافس أن يحصل على الموضوع وينشره وكيف يؤثر هذا عليك وعلى صحيفتك؟

الفصل الثالث: الحوار الإعلامي

مقدمة

بعد تحديد الموضوع، يجب تحديد الأهداف واتباع الإطار التحليلي الوارد في الجزء الأول من الدليل حيث يتم التركيز على اطراف النزاع ويتم تحديد مصالحهم. إن أفضل طريقة للقيام بالتدريب على البرنامج الحواري الطلب الى المشاركين أن يقوموا بالعصف الذهني لطرح مواضيع شائكة يرغبون بمعالجتها عبر برنامج حواري وأن يتم اختيار واحد منها، ثم تطبيق المهارات الواردة أدناه.

هدف ورشة العمل

• تطوير مهاراتك التيسيرية في إدارة البرامج الحوارية التي تعالج المواضيع السياسية والإجتماعية المثيرة للجدل. بالإضافة إلى تعريفك الى مجموعة من مهارات وأدوات حل النزاعات وإفساح المجال أمامك لممارسة تمارين عملية ولعب أدوار تتعلق بأوضاع مختلفة.
• التعريف بأنواع الصحافة المختلفة وبمفهوم الإعلام ذي الأرضية المشتركة.
• إعطاء فرصة تبادل الدروس المستفادة وتمتين حس التعاون لديك.

المراحل المختلفة في إنتاج برنامج

- تعريف الأهداف: نطاق الإعلام في حالات النزاع.
- بحث: تحديد المواقف والاهتمامات، تفصيل الموضوع، تحضير البرنامج – عمل مجموعات.
- تيسير البرنامج: مهارات الإستماع وإعادة الصياغة، المقدمة، التعامل مع جميع الضيوف، نهاية البرنامج – تمارين ولعب أدوار.
- التقويم: اختبار مدى تحقيق الأهداف المرسومة.

تقسيم المشاركين مجموعات صغيرة والطلب اليهم أن يكتبوا التحديات المختلفة التي يواجهونها في عملهم.

أطلب الى كل مجموعة تسجيل 3 تحديات أساسية، إذا كانت مذكورة سالفاً، أذكر تحديات جديدة.

شرح الوضع الحالي بواقعية والاعتراف بالشجاعة المطلوبة للعمل في مناطق النزاعات. تكمن أهمية الفرد العامل الأساسي في احداث فرق في الظروف الصعبة.

إسرد قصة Studio Ijambo في بوروندي كمثل على تخطي الصعاب:

- حالة الإبادة الجماعية، الإعلام المسيطر عليه من الحكومة.
- إنشاء Studio Ijambo: صحافيو قبيلتي الهوتو والتوتسي يعملون جنباً لجنب.
- الحاجة لتمرين أفراد الهوتو لأن جميع صحافيي الهوتو إما قتلوا أو في المنفى.
- 79 فرداً من عائلة احد الصحافيين المشهورين قد قتلوا. صحافي آخر كان الناجي الوحيد من بين رفاق صفه في الجامعة (كان مريضا يوم وقوع المجزرة).

- منافع وجود فريق متنوع إثنياً، سجل القصة كاملة.
- الاخطار المختلفة، لابأس إذا صدرت عن كلا الطرفين + المسائل الأمنية.
- اليوم: 6 إذاعات مستقلة، مستوى أعلى من الصحافة حتى في الإعلام الحكومي، إذا اغلقت الحكومة إذاعتنا، كل الإذاعات الإخرى تقفل احتجاجاً. لقد ترك SI تأثيراً دائماً على المجتمع: أكثر افتاحاً واطلاعاً.

مراحل الإنتاج المختلفة

الهدف
تناقش الوحدة الثانية المراحل المختلفة في عملية إنتاج برنامج تلفزيوني (إذاعي)، وتقدم أدوات حل النزاع التي تساعد المشاركين في عملهم. تقدم هذه الوحدة أنواع الصحافة المختلفة ومفهوم الإعلام المتحسس للنزاع. لا نهدف عبر ذلك فرض منهجاً خاصاً بنا، لكن تقديم الآنية وتمكين المشاركين من تحديد خياراتهم.

الاهداف/ النتائج المرجوة
عند الإنتهاء من الوحدة الثانية، يكون المشتركون قد اكتسبوا تحديداً واضحاً لعملية الإنتاج وفهماً معمقاً للعناصر الأساسية الخاصة بكل مرحلة. سيكون في امكانهم البحث في موضوع ما عبر تنظيم الموضوع وتحديد المواقف والاهتمامات. بالإضافة إلى ذلك، سيكونون قد اكتسبوا مهارات الاستماع وإعادة الصياغة بالإضافة إلى التدرب على إدارة البرنامج.

المرحلة الأولى: البحث – اكتشاف المصالح

إن تخمين مصالح الأطراف ومواقفهم غير كاف. يجب عليك أن تنسى كل ما تعتقد أنك تعرفه وتبحث عميقاً في مصالح الأطراف الحقيقية.

أطلب الى المشاركين أن ينقسموا 3 مجموعات وان يجروا عصفاً ذهنياً:
ما هي التقنيات التي يمكن أن تستخدم لمعرفة المصالح؟
ما هي الأسئلة التي يجب أن تُسأل؟
استخرج المعلومات كمجموعة كبيرة واكتب كل الأفكار على اللوح.
ملاحظات للميسر:

الوقت: 40 دقيقة

التقنية
- مقابلة شخصية وعلى الهاتف.
- مقابلات في الشارع.
- استطلاع رأي، إحصاءات، أرشيف.
- الصحف.
- الإنترنت.
- كتب التاريخ، مؤرخون.
- مداخلات تلفزيونية.

الأسئلة
يجب أن تكون الأسئلة مفتوحة (حدد معنى الأسئلة المغلقة والمفتوحة) واجعل الشخص يشعر بالأمان. أعد صياغة أسئلة المشاركين.

شدد على أن هذه المرحلة هي مرحلة البحث، والهدف أن تجمع أكبر كمية من المعلومات، وليس أن تحشر الشخص الذي تجري معه مقابلة في الزاوية.

المرحلة الثانية: البحث - اختيار الضيوف

دع المجموعة تجد الجواب الذي تريد.
مناقشة جماعية
كيف تختار الضيوف؟
كيف تمثل الأصوات التي لم تتمكن من الحضور؟
هل تختار الأكثر تطرفا أو تمثل الأكثرية؟
هل تجمع أشخاصاً هم في خلاف شديد مع بعضهم؟
ما هو دور الخبراء الأكادميين؟
كيف لك أن تعرف أن هذا الشخص ممثل؟
الوقت: 30 دقيقة

اقتراحات لتمثيل الأصوات الغائبة
- راجع المستندات والحقائق.
- اتصل بضيوف عبر الهاتف.
- يمكن لمقدم البرنامج ان يمثل هذا الصوت، شرط أن يدير الحلقة بحذر ويشرح للجمهور أنه بذلك يخرج من دوره لبعض الوقت.

المرحلة الثالثة: تيسير البرنامج - المبادئ الرئيسية

إسأل المشاركين: ما هي أبرز مهارات الميسّر؟ ما يجب أن تتذكر؟
إعرض الآتي: (مقاطع)
- برنامج الجزيرة الحواري
إسأل المشاهدين - المشاركين أن يسجلوا ملاحظات عن كل النقاط التي تحدثنا عنها وأن يستخرجوا المعلومات ويناقشوا.
سنركز على مهارتين: الإستماع وإعادة الصياغة – ثم سننتقل إلى التقليد.
الوقت: ساعة

الأدوات التدريبية: تلفزيون، فيديو، برنامج الجزيرة الحواري

يجب أن تتضمن لائحة المهارات الآتي:
مهارات الإستماع.
إعادة الصياغة، التلخيص.
الانسجام، التكامل، والحفاظ على أهداف البرنامج الرئيسية.
العدل، كمية الوقت عينها لجميع الضيوف.
استيعاب الضيوف، إبقاء السيطرة.

عند تلخيص النقاش يجب على المدرب أن يشدد على:
أهمية الأجندة الشخصية لمقدم البرنامج – ما هو نوع الإعلام الذي يلتزم به؟
أهمية الطريقة التي يعرّف فيها المقدم عن المواضيع.
أهمية موقف المقدم ونبرته.
دور المقدم ومسؤوليته. الموضوع عينه يمكن أن يعالج في طريقة مختلفة.

المرحلة الرابعة: تيسير الحلقة – مهارات الإستماع

- أطلب الى المشاركين أن يكونوا مجموعات من شخصين.
- أطلب الى كل مجموعة أن تحدد من هو الشريك(أ) والشريك (ب).
- أطلب الى الشريك (أ) أن يتحدث عن عمله اليومي.
- إسأل الشريك (ب) أن يفكر بالعشاء بينما يتحدث الشريك (أ).
- إسأل الشريكين أن يبدلا الأدوار:
- الشريك (ب) يتحدث عن العمل اليومي.
- الشريك (أ) يفكر – أثناء حديث الشريك (ب) – أن الحوار ممل.

إسأل: كيف شعرت عندما كنت تتحدث؟ وعندما كنت تستمع؟
التمرين نفسه
أطلب الى الشريك (أ) أن يتحدث عن عمله اليومي.
أطلب الى الشريك (ب) أن يستمع إلى الشريك (أ) الذي يبدو كأنه مسؤول عن العمل الليلة.
أطلب الى الشريكين أن يبدلا الأدوار:
الشريك (ب) يتحدث عن العمل اليومي.
الشريك (أ) يستمع. كأن عمل الشريك (ب) مذهل.

سؤال للنقاش
كيف شعرت عندما كنت تتحدث؟ وعندما كنت تستمع؟ (توقف وإسأل بعد كل خطوة).
الوقت: 30 دقيقة

الخلاصة
- إن طريقة إستماعك تحدد بنسبة كبيرة تقدم الحوار – تأثير الأفكار المسبقة.
- إذا شعرت بالملل. سيملّ مشاهدوك.
- الاستماع الجيد يجعل الناس يقدمون أفضل ما لديهم.
- التحديات: غالبا ما نتوقع ما سيقوله الشخص. وخصوصاً إذا كنا تستضيف الشخص لمرات متكررة.

المرحلة الخامسة: تيسير الحلقة

مهارات إعادة الصياغة: إسأل المجموعة عن تعريف
كيف تساعدك إعادة الصياغة؟
تساعدك إعادة الصياغة على ثلاثة مستويات: (أرسم شكل الانسان على اللوح).
- الرأس = يفكر: إذا أفهمك في شكل صحيح... يكون تفكيرك...»

- القلب = العواطف: «كيف تشعر تجاه... أو... أستطيع أن أرى أنك غاضب جداً...».
- الأرجل = النية: تحصل الأمور في طريقة لا تريدها. يريد الصحافي أن يجد دائما الأسباب الرئيسية للحدث: «ما الذي أردت تحقيقه عندما بدأت بـ...؟» إسأل المجموعة عن قائمة بالمواضيع التي يتخذون تجاهها موقفاً واضحاً (سواء مع أو ضد). مثلا: الزواج المبكر.

قسم المشاركين مجموعات تتألف من شخصين، حيث يختار كل إثنين موضوعاً وكل فرد يأخذ موقفاً متطرفاً منه.
أدر نقاشاً من دون إعادة صياغة – ينبغي أن يكون إنفعالياً.
قم بالنقاش عينه مرة أخرى وأعد الصياغة بين الحين والآخر.
إسأل المجموعة: ما الفرق؟
الوقت: 45 دقيقة

الهدف الرئيسي من إعادة الصياغة (خلاصة المدرب)
- التأكد من الفهم.
- للبناء على ما تقدم.
- لمساعدة الجمهور على فهم النقاط الرئيسية.
- لإفساح المجال أمام الضيوف أن يفكروا ويردوا على مداخلات سابقة.
- لتسليط الضوء على فكرة معينة.
- لإتاحة التمعن فيما قد ذكر.
- لتهدئة الأمور: «هل في إمكانك أن تؤكد أنك تعني كذا وكذا؟»
- لتنقية اللغة: إذا استخدم أحد الضيوف لغة هجومية، يمكنك أن تجعلها أقل إثارة للجدل عبر إعادة الصياغة.
- لإيجاد أرضية مشتركة.

المرحلة السادسة: تيسير الحلقة – لعب أدوار

- ما هي أبرز الأمور التي يجب أن أقوم بها كميسّر؟
- قسّم المشاركين مجموعات تتألف من 3 أفراد. أطلب الى شخص أن يتطوع للعب دور مدير الحوار، بينما يلعب الشخصان الآخران دور الضيوف.
- أطلب الى كل مجموعة أن تختار موضوعاً لبرنامج حواري.
- أعطِ مدير الحوار 10 دقائق ليحضر. يجب أن نفترض أن البحث قد أعد والخطوة الثانية تتطلب منه أو منها تحديد أهداف البرنامج واختيار الضيوف.
- دعه يلعب دور مدير الحوار لـ 30 دقيقة، مع استعمال كل التقنيات المذكورة أعلاه. تنقّل بين المجموعات وإصغ.
- إجعل الضيوف يعطون ردوداً وملاحظات لمقدم البرنامج في المجموعات الصغيرة.
- استخرج الخلاصات من المجموعة الكبيرة، أولاً كمقدمي الحوار، ثم الضيوف، ثم أعط ملاحظاتك كمدرب وكمراقب.
- سجل ملاحظاتك حول التحديات الأساسية كي تركّز عليها في التمرين المقبل.

الوقت: ساعة واحدة
المصادر: قائمة بالمواضيع المثيرة للجدل تُكتب على اللوح الورقي.

المبادئ الأساسية لعملية تيسير جيدة
تأسيس قواعد رئيسية، خلق مكان آمن.
إعطاء وقت متساو لجميع الضيوف.
التمرن على الإصغاء الجيد.

إعادة الصياغة والتلخيص.
إيجاد فرص لأرضية مشتركة.

المرحلة السابعة: تيسير الحلقة - مهارات الاستماع

- إسأل إذا كان لدى المشاركين أي أسئلة.
- أطلب الى المشاركين أن يقدموا اقتراحات عن التعامل مع الضيف الصعب.
- إسأل المجموعة عما يجب تضمينه في المقدمة.
- إختر موضوعاً آخراً مثيراً للجدل من القائمة السابقة.
- إتفق بسرعة مع المجموعة عن:
  أهداف البرنامج.
  زاوية خاصة يمكن التركيز عليها.
  هوية الضيفيين.
  الشكل (مقيد بموضوع النقاش، لا مداخلات تلفونية).

ستكون القضية موضوع لعبة الأدوار المقبلة. هذه المرة، سيتناوب المشاركون على الأدوار لإدارة الحلقة أمام المجموعة ككل.
إجعل شخصين غير مشاركين يلعبان دور الضيوف في حلقة ما.
الوقت: 45 دقيقة

النقاط الرئيسية للتعامل مع الضيوف
- إسألهم مباشرة أن يتمهلوا.
- قاطعهم وابن على فكرتهم عبر إستعمال جمل مثل: «دعني من فضلك أقاطعك...»، «شكرا جزيلاً، لكني أريد أن أسلط الضوء على هذه الفكرة...»، أو «هل لك أن تساعدني في توضيح هذه الفكرة...».
- إعط الضيف فكرة قبل بداية الحلقة عن أهداف البرنامج وشكله.
- دائما أعد الصياغة.
- إذكر في المقدمة: «في المقدمة، اود أن أعطي الكلام لضيوفي لمدة 5 دقائق ثم سوف نكمل...»
- عامل الضيوف كشركاء، ابنِ الثقة واحرص ألا تثير غضبهم.

النقاط الرئيسية في المقدمة
- الترحيب.
- أوضح العنوان والأهداف الأساسية للبرنامج.
- عرّف عن نفسك وعن ضيفك وأوضح أنهم يمثلون وجهات نظر مختلفة، لكن لا تأطرهم في مواقف معينة.
- إشرح كيف ستتقدم في الحلقة، وفي إمكانك ان تؤسس لبعض القواعد الرئيسية.
- قدّم الحقائق الأساسية والإحصاءات عن القضية. إختر عباراتك بدقة.
- أطلب الى الضيفين أن يجلسا في المقدمة مع كرسي إضافي لمدير الحوار.
- أطلب الى ثلاثة مديري حوار أن يتطوعوا. كل شخص مسؤول عن الخمس دقائق الأولى من الحلقة – المقدمة، ليس المطلوب منهم أن يتجاوزوا تقديم البرنامج. أعط 5 دقائق للتحضير قبل البدء.
- أطلب الى المقدمين الثلاثة أن يتطوعوا. سيسيّرون مقدمة الحوار بين الضيفين. أعط خمس دقائق للتحضير.
- يجب على الضيفين أن يقدما صعوبات جديدة كل مرة وان تكون صعبة الإدارة مثل (الصراخ، الإهانات، الجواب بنعم أو كلا، العمومية، مناقضة نفسه، تغيير الآراء، عدم الإصغاء).
- إستخرج الخلاصات مع المجموعة، أعط ملاحظات إيجابية.
- أطلب الى ثلاثة متطوعين آخرين أن يكون دورهم إنهاء الحلقة. أعطهم 5 دقائق للتحضير. مجددا، يطرح الضيوف

صعوبات مختلفة.
- إستخرج الخلاصات مع المجموعة. أعط ملاحظات بناءة.
- أشكر الضيوف والمتطوعين.

ملاحظة

- إحرص أن تُعلم الشخصين اللذين سيلعبان دور الضيفين عن البرنامج. وقرر مسبقاً ما هي الصعوبات التي سيقدمانها للميسّر. يجب أن يكون لعب الأدوار ذا صدقية.
- إسأل المشاركين عن الأمور المهمة التي يجب مراعاتها عند إنهاء البرنامج.
- قم بنقاش قصير عن طريقة توزيع الأمكنة.
- أسأل إذا لديهم ملاحظة أخيرة.

الافكار الأساسية لإنهاء الحلقة (من المدرب)

- إعادة التذكير بالأهداف.
- أعط ملخص عن نقاط الخلاف والإختلاف.
- شكر الضيوف والجمهور.
- أذكر موعد الحلقة القادم.
- أذكر طرق الإتصال بالضيف ومعلومات تتعلق بالحلقة.

النقاط الرئيسية التي تتعلق في طريقة توزيع المقاعد

- جعل الضيوف يجلسون في مواجهة بعضهم: ليست طريقة ودودة. تشجع الخلاف.
- تعد طريقة توزيع الأمكنة على أساس درجة زاوية 45 أفضل. أو استعمل طاولة مستديرة أو اجعل الضيوف يجلسون على كراس تحمل ذراعين. من دون طاولة.
- قدم الماء و القهوةَ. إجعل ضيوفك مرتاحين.
- إعط إهتماماً للخلفية. والديكور (اللون الأسود مثلا كئيب).
- نسق الألوان قدر الإمكان.
- لا يجب أن يشعر أي شخص أنه في موقع أقل أهمية.
- لا تتوان عن تقديم البرنامج من خارج الاستوديو.

الفصل الرابع: دور الإعلامي والسياسة التحريرية في النزاع

دور الإعلامي في النزاعات

إن دور الإعلامي في النزاع لا يتمحور حول خفض النزاع. فهذا ليس عمله. بل تنصب اهتمامات الإعلامي على تقديم الأخبار في طريقة غير منحازة ودقيقة. لكن غالباً ما يتم خفض النزاعات عبر الإعلام الجيد. هناك الكثير من عناصر حل النزاع التي يمكن للإعلاميين نقلها عبر عملهم وهي تتضمن الآتي:

• فتح قنوات التواصل

غالباً ما يجد الإعلامي نفسه صلة وصل بين المتنازعين. فتغدو الوسيلة الإعلامية قناة التواصل الوحيدة بين الفرقاء المختلفين.

• تثقيف

كل طرق في حاجة إلى فهم صعوبات الطرف الآخر في التقدم نحو السلم أو حل النزاع والإعلامي الذي يغطي

صعوبات كل طرف كموازين القوى مثلاً أو السياسة المهنية وغيرها، يمكن له أن يساعد في تثقيف الأطراف، وذلك لتفادي التطرف أو التبسيط في صياغة المطالب النهائية في النزاع.

• بناء الثقة

انعدام الثقة هو عامل أساسي في النزاع. يمكن للإعلامي أن يخفض منسوب الشك عبر تناول مواضيع شائكة وحساسة في شكل يزيل الخوف من الأسرار. ويمكن للإعلامي تقديم أخبار تعطي الأمل بأن الحل ممكن عبر تقديم أمثلة عن مناطق أخرى أو عبر تغطية مبادرات محلية لحل النزاع.

• تصحيح التصورات الخاطئة

عبر التدقيق والكتابة عن التصورات الخاطئة لدى جميع الأطراف عن بعضها البعض، يمكن للإعلامي أن يشجع الأطراف على مراجعة تصوراتهم والتقدم نحو حل للنزاع.

• التعرف الى إنسانية الأطراف

التعرف الى الطرف الآخر وتقديمه كإنسان له إسم وشكل طبيعيين خطوة أساسية. فتماماً كما يضع الوسيط المتنازعين على طاولة واحدة، يمكن للإعلامي وضع الفرقاء في قصة واحدة ووصف تأثير النزاع عليهم.

• تحديد مصالح دفينة للأطراف

في النزاع، كل طرف عليه أن يفهم الحد الأدنى للمصالح لدى الطرف الآخر، والإعلامي الجيد هو الذي يطرح الأسئلة الصعبة ويستنبط المعنى الحقيقي لأقوال القياديين. والإعلامي الجيد أيضاً يتخطى مصالح القياديين للوصول إلى مصالح المجتمع ككل.

• منفذ عاطفي

في حل النزاع يجب أن تكون هناك منافذ للأطراف لتنفيس الاحتقان والتعبير عن مظالمهم وغضبهم وإلاّ انفجر هذا الغضب في الشارع. ويمكن للإعلامي عبر جعل جميع الأطراف يعبّرون عن مشاعرهم أن يقدم منفذاً مهماً لجميع الأطراف، وذلك قبل انتقال النزاع إلى مراحل العنف.

• وضع إطار مختلف للنزاع

في النزاع، الحاجة إلى توصيف حالة النزاع في طريقة مختلفة يمكن لها خفض منسوب التوتر بين الفرقاء. ويمكن للإعلامي الذي يبحث دائماً عن زاوية جديدة أو نظرة مغايرة أو منظور جديد للأمور، أن يصيغ النزاع في طريقة تخفض منسوب التوتر وتقرّب وجهات النظر.

• حفظ ماء الوجه والتوصل إلى الإجماع

عندما يحاول الأطراف حل النزاع يجدون انفسهم في حاجة إلى طمأنة مناصريهم. ويمكن للإعلامي هنا عبر تغطية المفاوضات أن يسمح للقياديين بحفظ ماء الوجه أمام مناصريهم والتوصل إلى إجماع حول الحل النهائي، وذلك عبر الوصول إلى أكثر الشرائح بعداً عن النزاع (كاللاجئين مثلاً).

• بناء الحل

في النزاع، على جميع الفرقاء تقديم حلولٍ محددة تستجيب لمظالمهم. يمكن للإعلامي المساهمة المباشرة يومياً في ذلك عبر سؤال المتنازعين عن حلولهم بدلاً من تكرار المواقف المتشنجة والخطابات المتشددة. الإعلام الجيد هو عملية مستمرة في البحث عن حلول.

• التشجيع على التوصل إلى توازن للقوى

يبحث الأطراف المتنازعين عادة عن تغطية لمبادراتهم وحلولها. عبر التغطية المتوازنة غير المنحازة يلقي الإعلامي

الضوء على جميع الأطراف وبالتالي يعاملهم في شكلٍ متساوٍ لا يميز بينهم. وهو ما يدفع القوى ان تكون متوازنة بهدف الإطلاع على المظالم وإيجاد الحلول.

ملاحظة للمدرب: وزع النقاط المذكورة آنفاً على المشاركين وأطلب اليهم قراءتها. ثم قسمهم مجموعات وأطلب اليهم إعطاء أمثلة محددة حول كيفية تطبيق كل بند في عملهم اليومي. أكتب الأمثلة على اللوح.

الخلاصة: إن المهام التي على الإعلامي أن يضطلع بها تتلخص بالآتي:
1) فهم النزاع. وذلك عبر التحليل والدرس لأوجه النزاع والأطراف والمصالح قبل التغطية.
2) نقل الخبر في طريقة عادلة ومتوازنة. وذلك عبر نقل تشعبات وصعوبات النزاع وتمثيل جميع الأطراف.
3) نقل خلفية ومسببات النزاع. وذلك عبر نقل المظالم الحقيقية والمزعومة.
4) نقل الوجه الإنساني للمعاناة في النزاع وخصوصاً من قبل الضحايا وفي شكل متوازن بينهم.
5) تغطية جهود السلام مهما كانت صغيرة ومحلية. وعدم التركيز فقط على أطراف النزاع.
6) معرفة حدود تأثير الإعلامي. وذلك عبر التيقن أن التغطية ستؤثر على النزاع وأطرافه وضحاياه. ويجب التنبه كي لا يستغل أي طرف الإعلامي لمواجهة الطرف الآخر.

السياسة التحريرية

رغم إيجابية مقاربة المراسل أو الصحافي للحدث، ورغم خضوعه لتدريب جيد حول الصحافة المتحسسة للنزاع، لكنه يبقى غير قادر على فعل الكثير، إذا كانت إدارة المؤسسة الإعلامية ترفض تشجيع الصحافة المتحسسة للنزاع، أو تدعمها عبر التوجيهات والمعايير الداخلية، ما ينعكس على السياسة التحريرية للمؤسسة.
تمت الإشارة في الجزء السابق من هذا الدليل (تحليل الرأي)، أنه يوجد ثلاثة معايير عالمية أساسية في أي وقت كان، السلام أو النزاعات وهي:
الدقة
النزاهة
العدل
في وقت النزاع، يوجد معيار رابع ومهم أكثر ضرورة، وهو حس المسؤولية في كيفية صناعة التقرير. ويجب أن تكون المسؤولية موجهة إلى:
هؤلاء الذين يشملهم التقرير.
هؤلاء الذين يتوجه إليهم التقرير.
هؤلاء الذين يشكلون مصدر التقرير الذي عمل عليه الصحافيون.

هذه المعايير الأربعة الأساسية تنتج إعلاماً مسؤولاً، يحظى بثقة الناس. وتطبق في كل نواحي العمل، تحديد القصص، كتابة العناوين، الاخراج، الانتاج، وإدارة غرفة الاخبار ...
خلال الأزمات، يتأثر اناس بالمعلومات التي يتلقونها عن البيئة التي ينتمون إليها (سياسية، أمنية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية). هذه المعلومات تساعدهم في اتخاذ قراراتهم، إلى أين سينتقلون، يسكنون، يستثمرون، أو الحكم على مجموعات أخرى، اتخاذ مواقف معينة، أو حتى الانخراط في في الأزمة المبنية على المعلومات، والتي لا يستطيعون في كثير من الأحيان التثبت منها من مصادر أخرى.
تنتشر الإشاعات بسرعة، كما أن أغلبية المؤسسات الإعلامية مسيسة وتبث معلومات منقوصة، أو مغايرة في شكلٍ يلائم مصالح الحزب الذي يتحالفون معه. في هذا السياق، فإن الحاجة إلى مصدر مسؤول وموثوق به يقدر كثيراً رغم كل الضغوط المفروضة على المؤسسة الإعلامية للاصطفاف.
والمطالبة بإعلام مسؤول موثوق به وغير منحاز وسط حقل إعلامي مسيّس، على غرار ما شهده لبنان منذ العام

2005، هو فرصة اقتصادية، عدا عن كونها أخلاقية وصانعة للسلام.

أدوار السياسة التحريرية

يجب على المحررين، المراسلين أو الصحافيين، ملاحظة مدى تأثيرهم على النزاع، مما يتوجب عليهم أن يكونوا واعين لفكرة أن تغطيتهم أو تقريرهم سيؤثر على النزاع وحياة الناس الذي يشملهم. واعتماداً على جدلية أنه «يجب نقل الوقائع ووصفها»، وهذا ليس مبرراً كافياً لإهمال النتائج السلبية لما يتم نشره، فالأزمة ليست مباراة لكرة القدم.
أكثر من ذلك، فإن إعداد التقارير عن الوقائع قد تكون مضللة، إذ يلجأ بعض الأحزاب عمداً إلى التلاعب بأجهزة الإعلام واختيار حقائق محدّدة لنقلها للتأثير على وجهة نظر الجمهور حول الأزمة.
اذاً على الاعلامي ان يكون متيقظاً وواعياً لعرض محاولات التلاعب، وهذا واجب أخلاقي.

دعم الصحافة الجيدة في مواجهة العراقيل

يتوقع الصحافيون عبر سياساتهم التحريرية دعماً وتوجيهاً عن كيفية إعداد التقارير في شكل محترف وموثوق به. السياسة التحريرية، التي تعكس استراتيجية الإدارة والسياسة، أن تحصّن صحافيّيها ضد عوائق الصحافة المتحسسة للنزاع، الناجمة، إما من عوامل خارجية أو من مؤثرات داخلية ضمن المؤسسة الإعلامية. ومن بين هذه العوائق:

1. التداخل بين المالكين.
2. الاعتماد المالي على منح أجنبية.
3. الانتماء السياسي أو الايديولوجي للمؤسسة الإعلامية.
4. قابلية لإرضاء الممولين الكبار.
5. تدخل الحكومة أو أشكال أخرى من السلطة.
6. التقيّد بما يفرضه الاتجاه العام لجمهور أو قراء المؤسسة الإعلامية، أي ما يرغبون مشاهدته وقراءته.
7. افتراض القضايا التي تهمّ الناس.
8. نظام للتقدير الداخلي يرفع مراكز الموظفين.
9. تشويه المحتوى والمضمون لتلائم صيغة كيفية تقديم الأخبار.
10. قلة التدريب والتطوير الذاتي للصحافيين.

تمرين رقم 1: تحليل شخصي للعوائق

ملاحظة: هذا التمرين عبارة عن تحليل شخصي للمتدربين للمشاركة في صورة فردية في النقاشات، وليس بالضرورة مع الآخرين.
راجع قائمة العوائق المحتملة المذكورة أعلاه للصحافة المتحسّسة للنزاع، المسؤولة والموثوق بها.

1. أي من هذه العوائق الموجودة في القائمة تطبق في مؤسستك الإعلامية؟
2. هل من عوامل داخلية أو خارجية أخرى، تحول دون إعدادك تقريراً مسؤولاً ولا تشمله القائمة؟
3. صنف هذه العوائق من حيث الأولوية بحسب تأثيرها على تقريرك.

تحسين تغطية صناعة السلام

السياسة التحريرية الموجودة داخل المؤسسة الإعلامية والعاملة في ظل النزاعات، يجب أن تؤكد على:

1. النزاع الذي يتم تغطيته، يجب أن يكون مفهوماً ويقدم مع تاريخ النزاع وتعقيداته.
2. يجب عرض مواقف ومصالح كل الفئات، من حيث الدقة وحصة متساوية للوقت.
3. الصدمة والناحية الإنسانية للضحايا تعرض في صورة متوازنة، محترفة.
4. يتم تغطية جهود السلام والمصالحة على غرار تغطية الحرب وتصعيد الجهود.

5. معرفة مواقف الجماعات غير المتحاربة وآرائها، وتحديد ماذا سيعلن الزعماء.
6. لا تتم إدارة المؤسسة الإعلامية من خلال حزب ضد الآخر.

الترويج للتنوع بين الموظفين والحوادث التي يتم تغطيتها

يجب ألّا يؤثر الانتماء السياسي أو الثقافي أو الديني للمؤسسة الإعلامية على تغطية الحدث الإعلامي أو صناعة التقارير. يجب أن تمثّل موظفو المؤسسة الإعلامية، غرفة الأخبار وغيرها من المكاتب، كل مجموعات المجتمع. فالحاجة إلى وجود فريق عمل منوع ينتمي إلى خلفيات مختلفة، يعمل في إطار جماعي هو أمر حيوي لتفادي الظلم والتوازن. دليل آخر على التنوع يتمثل في إمكان الوصول والقدرة على التغطية من كل المناطق، وعكس آراء الأحزاب المختلفة. التنوع داخل غرفة الأخبار وفي الأخبار هو أهم إجراء في دور المؤسسة الإعلامية في النزاعات. فالإعلام يمكن أن يقود المجتمع أو يكرس الانقسامات داخل المجتمع.

التنوع في المؤسسة الإعلامية لا ينعكس فقط ضمن فريق العمل، بل أيضاً ضمن المواضيع التي تغطيها المؤسسة الإعلامية. فالعديد من القضايا يقع في صلب اهتمام غالبية الناس، إلاّ أن بعضها يهم فقط أحزاباً معينة معنية بالنزاع. على سبيل المثال، إن تغطية قضية المعتقلين في السجون الإسرائيلية تعتبر قضية متقدمة في الموقف السياسي للمقاومة، وكذلك قضية استعادة الأراضي. كل هذه المواضيع قانونية ولا توجد أي مشكلة في التغطية لطالما اختارت المؤسسة الاعلامية التنوع في اختيار موضوعاتها وعدم التقيد بما يناسب أو يدعم موقع الفئة.

تمرين رقم 2

اذهب الى التنوع عبر قائمة التدقيق في انشائك لوسائل الاعلام الخاصة بك. وبعد استعراضها، وتقويم حجم تنوع فريق العمل داخل مؤسستك عبر انشاء نطاق من 1 (لا وجود للتنوع بالمطلق) الى 10 (شديدة التنوع).

1 - في التقارير الخاصة بمؤسستك، ماهو مقدار الوقت والمساحة المخصصين لهذا الخبر للجانبين؟
2 - هل توزيع فريق العمل في المؤسسة يعكس نسبيا تركيبة المجتمع او على الاقل المحيط حيث موقع الجريدة؟
3 - هل تملك مع فريق عمل الأخبار مصادر فعلية مع كل الأطراف؟
4 - هل هناك مبادئ توجيهية داخل المؤسسة لتحقيق المزيد من التنوع في غرفة الأخبار وفي التقارير الاخبارية؟
5 - هل الانتماءات السياسية لفريق العمل في غرفة الأخبار تجمع التوجهات السياسية المختلفة؟

ملاحق: وثائق خاصة ذات صلة

الوثائق الخاصة بأخلاق مهنة الصحافة

الوثيقة الأولى

الإعلان الخاص بحقوق الصحافيين وواجباتهم «ميثاق ميونخ».

تم وضع هذا الميثاق وإجازته في ميونخ في 24 و25 نوفمبر – تشرين الثاني 1971. وتم لاحقاً تبنيه من الاتحاد الدولي للصحافيين ومعظم اتحادات الصحافيين في أوروبا.

الحيثيات

يعد حق الحصول على المعلومات والحق في حرية التعبير والنقد من الحقوق الأساسية للإنسان. ومنه تنبثق كل الحقوق والواجبات التي يتمتع بها الصحافي ومنها الحق في إيصال الأخبار والآراء للجمهور، لأن مسؤولية الصحافي تجاه القراء تفوق أي مسؤولية أخرى، وخصوصاً تجاه أصحاب العمل والسلطات العامة. ومهمة الإعلام تستدعي بالضرورة قيوداً يفرضها الصحافيون على أنفسهم في صورة تلقائية. وهذا هو موضوع إعلان الواجبات الذي سيأتي ذكره لاحقا. ولا يمكن للصحافي أن يحترم هذه الواجبات أثناء ممارسته لمهنته إلا في ظروف تتوافر فيها الاستقلالية والكرامة المهنية في شكل فاعل.

الإعلان الخاص بواجبات الصحافي

على الصحافي الذي يمارس مهنته في جمع الأخبار وتحريرها والتعليق عليها أن يتقيّد بالواجبات الآتية:

1 - احترام الحقيقة مهما كانت النتائج ومهما كان موقفه الشخصي منها لأن للجمهور الحق بمعرفة الحقيقة.

2 - الدفاع عن حرية الإعلام والتعليق والنقد.

3 - نقل الحقائق الموثقة التي يمتلك أصولها وعدم إخفاء أجزاء أساسية منها وعدم إجراء أي تغيير في النصوص أو الوثائق المتعلقة بها.

4 - الامتناع عن اللجوء إلى أساليب غير صحيحة للحصول على الأخبار أو الصور أو الوثائق.

5 - التقيّد باحترام خصوصية الآخرين.

6 - القيام بتصحيح أي معلومات وأخبار منشورة إذا كانت غير دقيقة.

7 - التمسك بسرية المهنة وعدم إفشاء أي معلومات عن مصادر الأخبار التي يحصل عليها في إطار من الثقة به.

8 - التعامل مع الحالات الآتية باعتبارها إساءات مهنية: الانتحال، الافتراء، الفضائح، القدح والتشهير من دون أساس، قبول الرشوات في أي شكل كانت أو بهدف نشر أخبار معينة أو حجبها.

9 - عدم الخلط بين المهنة والإعلانات والمبيعات أو أشكال الترويج الأخرى ورفض الاستجابة لأية أوامر أو طلبات من المعلنين.

10 - مقاومة كل أشكال الضغط وعدم قبول أي أوامر تتعلق بمهنته إلا من رؤسائه في الصحيفة.

كل صحافي يستحق هذا اللقب يتمسّك بهذه المبادئ ويعدها واجباً أعلى. وفي ما يتعلّق بالقضايا المهنية فإنه يؤدي واجبه في إطار القانون المعمول به في بلاده، ويقرّ فقط بما ينطبق على زملائه قانونياً ويستبعد تماماً أي نوع من تدخّل الحكومات أو أية جهة أخرى.

الإعلان الخاص بحقوق الصحافي

1 - للصحافيين الحق في حرية الوصول إلى كل مصادر المعلومات ولهم الحق في متابعة كل الحوادث التي تؤثر في الحياة العامة للناس. أما سرية الشؤون العامة والخاصة فيمكن استخدامها لحجب المعلومات عن الصحافيين في الحالات الاستثنائية ولدوافع وأسبابٍ معلنةٍ بوضوح.

2 - للصحافي الحق أن يرفض رفضاً قاطعاً أي محاولة لإخضاعه لأي شيء يتناقض مع السياسة العامة للجهاز الإعلامي الذي يعمل فيه أو يتعاون معه كما هو مثبت كتابة في عقد العمل. كما له الحق أن يرفض أي محاولة لإخضاعه لأي أمر غير مدون بوضوح في هذه السياسة العامة.

3 - لا يتم إجبار الصحافي على أداء مهمته أو التعبير عن رأيه في صورة مخالفة لمعتقداته وضميره.

4 - يجب إبلاغ هيئة التحرير بكل القرارات المهمة التي قد تؤثر على ميسرة المؤسسة الصحافية ووجودها. أما في ما يتعلق بالأمور المستقلة المتعلقة بالعاملين مثل: التوظيف والفصل وأي تغييرات أخرى أو ترقية الصحافي، فيجب على الأقل استشارة رئيس التحرير قبل اتخاذ أي قرار خاص بها.

5 - للصحافي الحق بالتمتع بكل المنافع الناجمة عن الاتفاقيات الجماعية وكذلك حقه في عقد عمل فردي يضمن لحامله الأمن والاستقرار المادي والمعنوي ويؤمن له نظاماً يتماشى مع وضعه الاجتماعي ويحقق له استقلاله الاقتصادي.

الوثيقة الثانية

تتضمن مقتطفاً من اللوائح والتعليمات النافذة في العمل الصحافي اليومي في فرنسا. وهذا المقتطف ينصّ على أن التبادل الحر للأفكار والآراء من أهم حقوق الإنسانٍ. وهذا يعني أن كل إنسان يستطيع أن يقول ما يشاء ويكتب وينشر أي شيء إلا حينما يقول القانون أن هناك خرقاً قد وقع (المادة 11 من الإعلان الخاص بحقوق الإنسان والمواطن الصادر في 26 أغسطس – آب 1789).

لكل فرد الحق في التعبير عن نفسه بحرية. وهذا يشمل الحق في حرية الرأي وفي تلقي الأخبار والأفكار وبثها من دون تدخل من السلطات وبصرف النظر عن الحدود الجغرافية (المادة 10 من العهد الأوروبي لحماية حقوق الإنسان والحريات

الأساسية).

الممارسات والقواعد المهنية

الصحافة التي تبقى على اتصال وثيق بقرّائها تدرك مسؤولياتها تجاههم وتدرك أن هناك فرقاً بين نقل الحوادث والتعليق عليها. ولذا ينبغي أن تتمتع بالمزايا الآتية:

1 - الرصانة والعناية بالتفاصيل: ينبغي نشر القصص الإخبارية المثبتة والصحيحة لأن صدقية الصحيفة تتعزز حين تكشف عن قدرتها على نشر الأخبار الصحيحة والمثبتة. وهذا دليل على تميز الصحيفة بالرصانة والثقة والإخلاص.

2 - احترام الفرد: ينبغي على الصحيفة أن تنقل الأخبار من دون التحريض على التمييز أو العنصرية أو العنف. والتقيد التام بالقوانين التي تحظر التمييز والكراهية والعنف ضد أي فرد أو أفراد « بسبب الأصل أو الانتماء إلى عرق أو جنس أو أمة أو دين». لأن التمييز يثير في القارئ مشاعر الانعزال المبني على الشك والريبة والعداء والنفور. والكراهية تعني تحويل الداءِ نحو شخص معين إلى رغبة لإلحاق الأذى به بسبب انتمائه إلى جنس أو عرق أو أمة مخالفة. والعنف يشمل كلاً من العنف النفسي والجسدي. وينبغي على الصحيفة أن تنأى بنفسها عن أي تصنيف قد يساهم في إثارة مثل هذه المشاعر.

3 - تجنّب التشهير: تعمل الصحيفة الرصينة على تأمين احترام شرف الأفراد وسمعتهم. لذا يستحسن أن تتقيد بالمبادئ الآتية:

• شرعية الهدف: تؤمن الصحيفة بتقديم الحقائق آخذة في الاعتبار حقه في معرفة الحقائق. فالأولوية تعطى هنا للوقائع ذاتها وليس للأشخاص المسؤولين في إطارها.

• غياب العداء الشخصي: تتجنب الصحيفة نشر أي مادة خلافية وفي صورة متعمدة عن أفراد انطلاقاً من خلافات شخصية معهم.

• الاعتدال في اللغة: تتجنب الصحيفة عند نشر مادتها الصحفية استخدام لغة حادة أو مؤذية تجاه الآخرين.

• الحيادية في التحقيق: إن البحث عن الأخبار والمعلومات يعتمد على الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة. وهذا هو جوهر التحقيق النظيف المستقيم.

4 - الانفتاح على كل وجهات النظر: يجري تحديد الأطراف المعنية في المادة الصحافية الإخبارية بهدف الحصول على آرائهم وتقديم المعلومات المحصلة منهم في صورة منطقية. وإذا رفض أي طرف التعاون مع الصحافي. فمن حق الصحيفة إعلام القراء بذلك.

5 - احترام مبدأ البراءة المفترضة: تنص المادة التاسعة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (26 آب - أغسطس 1789) على أن الفرد بريء حتى تثبت إدانته. وإذا وجد الصحافي أن نشر معلومات عن أي إنسان في مثل هذا الوضع تفيد الصالح العام. فينبغي عليه احترام مبدأ براءته المفترضة التي تعني التدقيق باختيار التفاصيل والاهتمام الخاص بالطريقة التي يتم تقديمها بها.

6 - التأكد من صحة الأخبار وعرضها بحرص وإنصاف: إن مبادئ الدقة والحرص والإنصاف والاهتمام بالتفاصيل المعروضة أعلاه تتعلق في شكل خاص بالأخبار ذات الصلة بالإفراد.

الوثيقة الثالثة

تتضمن مقتطفات من أخلاقيات المهنة كما نصت عليها جمعية المحررين الصحافيين في أميركا الشمالية:

الاستقلالية: يشكل التحيز المنظم في التعليقات التي تقدم عمداً لقلب الحقائق إهانة لروح الصحافة الأميركية وفي نشرها تعارض مع المبادئ الأساسية لنشر الأخبار.

الإنصاف: لا يحق للصحيفة مهاجمة سمعة شخص أو شرفه من دون إفساح المجال أمامه للدفاع عن نفسه. ويجب إتاحة هذه الفرصة كلما وقع اتهام خطير لذلك الشخص خارج إطار قنوات المحاكم. ولا يحق للصحيفة الاعتداء على الخصوصية لأي إنسان أو التدخل بمشاعره الشخصية من دون ضمان أن هذا يخدم المصلحة العامة وليس مجرد مراعاة فضول القراء.

اللياقة: تقع الصحيفة تحت طائلة الاتهام بالنفاق في الوقت الذي تدعي فيه النوايا الأخلاقية العليا. وذلك إذا أقدمت على نشر أخبار مغرية من ذلك النوع الذي يمكن أن يحرض القراء على الجريمة والفسق. أو إذا لم يؤد هذا

النشر إلى خدمة المصلحة العامة وإذا كانت الصحيفة لا تملك السلطة الكافية لضمان احترام هذه التوصيات، فإن الصحافيين الذين يمثلونها سيلمسون عن قرب أن مثل هذا الخضوع للغرائز البدائية سوف تتم مقابلته بالرفض الواسع، أو أنه سيؤدي إلى ممارسة الضغط من أغلبية الصحافيين الذين يدينونه.

الوثيقة الرابعة

فيما يأتي مقتطفات من قواعد المهنة ومزاولة العمل في الإتحاد الوطني للصحافيين في بريطانيا:
المادة 5 من أصول مزاولة المهنة: لا يجوز استغلال عمل صحافي آخر سواء بالتحريض أو الاستخدام غير المصرح به لعمل زميله ولأي غرض كان.
المادة 12 من أصول مزاولة المهنة: ينبغي على الصحافي معاملة زملائه الصحافيين باحترام وتقدير.
المادة 5 من أخلاقيات المهنة: ينبغي على الصحافي الحصول على المعلومات والصور والتوضيحات بالوسائل المباشرة فقط، وتجنب استخدام وسائل أخرى لا يمكن تبريرها إلا بتجاوز المصلحة العامة. وعلى الصحافي أن يمارس الاستنكار الضميري ضد استخدام مثل هذه الوسائل.
المادة 6 من أخلاقيات المهنة: في ضوء تبرير تجاوز اعتبارات المصلحة العامة، على الصحافي أن يمتنع عن التدخل في قضايا الحزن والألم الشخصي للناس.

الوثيقة الخامسة

تتضمن مقتطفات من ميثاق الصحافيين اليابانيين «ينهو شيمبن كيوكاي».
المادة 1: إن أهم قاعدة لنشر الأخبار هي نقل الحقائق بدقة وإخلاص.
المادة 2: لا يجوز إبراز الآراء الشخصية عند نقل الحقائق.
المادة 3: يجب التيقظ عند نقل القصص الإخبارية لأنه قد يتم استخدامها للدعاية.
المادة 4: في حالات النقد، يجب أن يتقيد الصحافيون بالتعليقات التي يفضلون توجيهها بأنفسهم.
المادة 5: إن التعليق المتحيز الذي يشوه الحقيقة عن قصد يؤذي روح مهنة الصحافة وكرامتها.

معلومات إضافية: تغطية الإعلاميين للمفاوضات

كيفية تغطية النزاعات صحفياً

من أبرز مهام الصحافي تقديم تغطية صحافية لحدث ما على نحو يسمح للقارئ بفهم الموضوع والتفاعل معه. وهذه العملية شاقة، وتحتاج إلى قدر من الإلمام ببعض المهارات التي تساعد الصحافي على أداء الدور المنوط به.
تشمل عملية كتابة تقرير عن حدث ملتهب خطوات عملية عدة:

1. خطّط جيدا

يحصل الصحافي على معلومات متناثرة بشأن حدث ما. ويأتي بعض هذه المعلومات من الأطراف الضالعة في الحوادث، وبعضها الآخر من مصادر غير رسمية، وبعضها عن طريق هيئات الإغاثة. وتأتي المعلومات في صور متنوعة: إما من خلال مؤتمر صحافي أو حديث صحافي، أو بيان صحافي....إلخ. وأحياناً تكون المعلومات التي يحصل عليها الصحافي متناسقة وفي أحيان أخرى تكون متناقضة. في ضوء كل ما سبق، يحتاج الصحافي إلى وضع خطة مبدئية للتقرير الذي سوف يكتبه ويصنف من خلالها مصادر المعلومات، ويضع ترتيباً تصاعدياً لها من حيث الأهمية، ويتبين مبدئيا أوجه التناسق أو التناقض فيما بينها. ويساعد التخطيط المبدئي للتقرير الصحافي قبل الشروع في كتابته على أشياء مهمة عدة مثل:

- حصر المعلومات التي سيتضمنها التقرير الصحافي.
- تحديد ما سيشمله التقرير وما سيخرج عن نطاقه.
- توضيح الصلة والعلاقات التي تربط المعلومات المتناثرة المتوافرة.
- التوصل إلى ارتباط زمني في ما بين هذه المعلومات وترتيبها تصاعدياً من حيث الأهمية بالنسبة الى الحدث

وبالنسبة الى القارئ المحتمل للتقرير.

بعد ان يفرغ الصحافي من وضع مخطط التقرير الذي سيقوم به، يصبح بين يديه ما يمكن أن نطلق عليه اسم الهيكل العظمي ويبقى أن يضع «اللحم عليه» (Put the meat on the bones).

مثال:

أ. الخلفية

ب. تطور الحوادث:

- هجوم
- هجوم مضاد
- اتصالات سرية

ج. سيناريوهات المستقبل

بعد الانتهاء من وضع بعض العناوين الفرعية في كل مجموعة، يتم وضع بعض التفاصيل داخل كل مجموعة.

مثال:

أ. الخلفية

ب. تطور الحوادث:

- هجوم
- هجوم مضاد:
  1. المدفعية
  2. قصف جوي
  3. حرب شوارع
- مفاوضات سرية:
  1. الأطراف
  2. الوسطاء

ج. سيناريوهات المستقبل.

تستمر هذه العملية داخل كل المجموعات.

2. كتابة التقرير

تأخذ كتابة التقرير شكلاً منطقياً على النحو الآتي:

- مقدمة: - الحوادث- استمرار أم تحوّل- الدلالات- المباشرة والرمزية

- الخلفية/السياق:- تطور الصراع- رؤية- تطور الصراع- رؤية أخرى

- المتن: - الاقتباس الأول
  - الاقتباس الثاني
  - الاقتباس الثالث

- الخاتمة:- السيناريوهات المحتملة

3. المصادر/المقابلات

يحصل الصحافي في مجال تغطية النزاعات على عدد من مصادر المعلومات الكثير منها عبر مقابلات صحافية أو اتصالات بمصادر يمكن اللجوء إليها على جانبي الصراع أو عبر اتصالات بشهود عيان، الخ. وفي كل الأحوال، يجب أن

يتّبع الصحافي منهجية في الحصول على المعلومات، بحيث يكون هناك ما يشبه الخطوات والاشتراطات التي يتعين عليه استيفائها اثناء مباشرته لعمله في مجال تغطية النزاعات.
يجب ملاحظة أنه سيجري استخدام مفهوم المقابلة بمعناه الواسع ونعني بذلك المقابلات التي تأخذ شكل حوار مع مصدر أو اتصال هاتفي أو الحصول على معلومات من مصادر محلية أو شهود عيانٍ...
- في البداية قرر مع من تجري المقابلة. رد الفعل المبدئي قد لا يكون مناسباً عموماً. الصحافيون يلجأون في المعتاد إلى إجراء مقابلات مع الشخصيات التي يعرفونها.
- حاول أن تبدأ تغطيتك للحدث من موقع جديد، إسعَ إلى أن تكون مختلفاً.
- حاول البحث عن مصادر محلية جديدة وثيقة الصلة بالذات.
- الحصول على إجابة عن سؤال قد لا تكون بداية صحيحة. حاول أن تصل إلى خيط مبدئي تنطلق منه، وتكون بداية لخوض تجربة التغطية الصحافية للحدث الملتهب.

هناك مجموعة من المصادر الأولية التي يتعين تحديدها منذ البداية:
- المشاركون في الحوادث
- ضحايا النزاع
- شهود العيان

- تحدث مع كل المصادر وليس فقط الخبراء. لا تشعر أنك لا تستطيع أن تعبر حواجز أو محرمات تخص السن، الزي، الموقع السياسي، النوع...
- حدد مشكلات تغطية النزاع؟
- هل هناك مشكلة في الحديث مع طرفي النزاع؟
- وإذا كانت المشكلة قائمة فكيف يمكن حلها؟
- ما هو التصور في البداية؟

هل هو اللجوء مثلاً إلى وكالات الأنباء أو إلى مصادر صحافية من الطرف الآخر أو أحاديث تلفزيونية أو الاتصال بصحافي يعمل على الجانب الآخر...

المصادر الثانوية

- تفادي نشر اقتباسات نشرت في وسائل إعلام أخرى، لأن هذا يضعف من التغطية ويحمل على الشعور بأن الصحافي يتسم بالكسل أو عدم القدرة على المتابعة الجيدة.
- البيانات الصحافية والمؤتمرات الصحافية عديمة الجدوى لأن:
- كل وسائل الإعلام ستحصل على نسخة منها.
- تعكس وجهة نظر جانب واحد فقط.
- تخضع عادة في ظروف النزاعات إلى الرقابة الشديدة.
- تقدمها عادة مصادر تجيد الحضور الإعلامي والمراوغة والركون إليها في شكل مباشر علامة على كسل الصحافي.

- المطلوب محاولة الحصول على بعض المعلومات ما بين السطور أو الأفكار التي تصلح لمواصلة التحري والبحث. وفي كل الأحوال يجب أن تكون المادة المقدمة في المؤتمرات الصحافية أو في النشرات الصحافية، محل نقد عند كتابة التغطية الصحافية.
- حدد المشكلات المحتملة في شأن إجراء المقابلة:
- لماذا يقول لك المصدر هذا الخطاب؟
- حاول ألا تكون متلقياً سلبياً للمعلومات.
- إعرف دوافع الطرف الذي تحاوره والأجندة التي يسعى إلى ترويجها.

صدقية المصدر

- إلى أي حد ينخرط المصدر الذي يجري الحوار معه في النزاع؟

- ما نوع المعلومات التي يقدمها؟
- هل يملك معلومات صحيحة أم أنه يردد خطابات شعاراتية؟
- لماذا هذا المصدر تحديداً؟
• هل لأنه يسهل الاتصال به؟
• أم لأنه يمتلك معلومات أفضل؟
- هل يعتبر القرّاء هذا المصدر مهماً؟
- هل أخشى فقدان هذا المصدر؟
- هل يمكن أن يؤثر هذا العامل على جودة التغطية الصحافية؟
- هل يمكن استخدام المعلومات التي يوفرها هذا المصدر أو إعادة استخدامها أو نقدها أو التعليق عليها، الخ؟
- ما هي طبيعة علاقة الصحافي بالمصدر؟
- هل هناك معرفة شخصية يمكن أن تؤثر طبيعة التغطية الصحافية عليها؟
- هل يمكن الاستعانة بزميل صحافي لإجراء المقابلة الصحافية؟
- هل العلاقة بين الصحافي والمصدر تجعله صوتاً له؟
- من اتصل بمن؟
- هل الصحافي هو الذي أخذ المبادرة أم المصدر؟
- هل يمكن نقد ما يطرحه المصدر من معلومات في التغطية الصحافية؟

استخدام المصادر المنوعة للتأكد من صحة المعلومات المستخدمة

- لا تضع ثقتك المطلقة في المصدر عينه.
- لا تفترض أنه يلم بكل دقائق الأمور أو لديه معرفة عميقة بجوانب المشكلة المختلفة.
- المعلومات التي يقدمها أي مصدر يجب أن تكون محل تأكد باللجوء إلى مصدر آخر مستقل عن المصدر الأصلي.
- القاعدة الذهبية: لا يمكن تأكيد المعلومات إلا عبر مصدرين مستقلين تماماً عن بعضهما البعض.
- يعني استقلال المصدر أمرين أساسيين هما أن:

أ. المصدر: - لا يعرف المعلومات التي أدلى بها المصدر الآخر.
- والعكس الصحيح

ب. المصدران (أ) و (ب) لا يعرفان المعلومات التي أدلى بها مصدر ثالث.

- تأكد جيدا أن المصدرين (أ) و (ب) من المصادر الأصلية وليست الثانوية.
- لا تتعامل مبدئياً مع أي معلومة يدلي بها مصدر من المصادر حتى يتمكن تبين مدى صحتها من خلال مصدر ثان مستقل.

تناقض المصادر

في حال عدم تبين صحة المعلومات يمكن إبراز أن هناك عدم وضوح يحوط بالحادث مع إبراز تناقض التصريحات. في بعض الأحيان يكون التناقض من قلب نفس الفريق، أي أن يصدر عن مصدرين في معسكر واحد تصريحات متناقضة أحيانا تكون بقصد وأحيانا أخرى تكون بهدف إحداث بلبلة مقصودة.

مثلا: صرح وزير الداخلية في بلد (أ) أن إطلاقاً للنار حدث بين قوات الشرطة والمتمردين في قرية على الحدود مع بلد (ب)، مما أدى إلى إصابة شرطي بإصابات خطرة نقل على أثرها إلى المستشفى لتلقي العلاج.

كيف يمكن التأكد من صحة المعلومة؟

- يمكن الاتصال بالمتمردين، إن أمكن الحصول على معلومات.
- الاتصال بشهود عيان على مسرح الحوادث.
- الاتصال بالمستشفى لمعرفة هل تم نقل الشرطي إليها أم لا؟ ما هي طبيعة إصابته؟
- يمكن زيارة مسرح الحوادث للوقوف على نتائج المواجهة؟ هل هناك آثار لدماء أو حطام سيارات أو تخريب الممتلكات؟
- يجب ملاحظة أن تصريح الوزير ربما يكون غرضه التعتيم أو التقليل من شأن مواجهة مسلحة واسعة النطاق

أودت بحياة مدنيين أو سببت تخريباً واسعاً يتجاوز الحدود المقبولة في مثل هذه المواجهات.

الإستعانة بمصادر من دون إبراز هويتها

في البداية، أصل المصدر:

- لماذا يريد تجهيل هويته؟
- هل يريد المصدر استخدامك؟
- هل هناك خطر حقيقي على حياته؟
- هل يريد تمرير معلومات معينة مغلوطة من دون أن يتحمل مسؤولية التصريح عنها؟

لا تقبل هذا الطلب حتى تتيقن من الدوافع التي تكمن وراءه. وإذا كانت هناك ضرورة لتجهيل هويته، إحرص على إبراز أكبر كم ممكن من المعلومات عن المصدر، لا تتسبب في الكشف عن هويته حتى يتأكد القراء من صدقية اللجوء إليه.

معلومة أم رأي

لا تُستخدم مصادر مجهولة في حال الإدلاء بآراء، ولكن يقتصر استخدامها فقط في حالة الإدلاء بمعلومات وثيقة الصلة بالحوادث. يجب أن يشعر القارئ أن اللجوء إلى هذا المصدر تحديداً كان له ما يبرره بالنظر إلى نوعية المعلومات التي يقدمها.

بعض الخطوات لإجراء مقابلة

1 - ما قبل المقابلة:

- إسعَ للتعرف الى المصطلحات التي يستخدمها المصدر وعلى دلالتها.
- إطّلع على حوارات سابقة أجريت مع المصدر نفسه.
- تحدث مع زملائك في شأن الحوار لتبادل الخبرات والمعلومات.
- الاستعداد بكتابة الأسئلة، يعظم الاستفادة من الوقت المتاح للحوار.

(الإعداد المسبق للأسئلة يجب ألا يحول دون التمرين على الانطلاق في طرح الأسئلة في ضوء الإجابات التي يدلي بها المصدر).

بعض الآداب التي يجب مراعاتها:

من حق الشخص الذي تجري معه المقابلة أن يعرف مسبقاً ما هو موضوع التغطية الصحافية التي تجري المقابلة في خصوصها وأين ستستخدم المعلومات. ومن حقه كذلك أن يعرف الإجراءات المتبعة داخل الصحيفة عند نشر التقارير الصحافية، وما إذا كان من حق رئيس التحرير أو مجلس التحرير إدخال تعديلات على المادة المقدمة للنشر لتتلاءم مع المساحة المخصصة من دون إخلال بالمضمون، وهو ما يعني ضرورة أن يعرف المصدر أن ليس كل كلمة يقولها ستجد طريقاً للنشر.

• الصدقية وقواعد النشر

من حق المصدر أن يعرف الكيفية التي سوف ينشر بها الحوار معه، لكن ليس من حقه أن يعطي موافقته على النشر أو يرفضه. وفي كل الأحوال يجب أن يدرك أن كل كلمة سيدلي بها في الحوار قد تنشر ما عدا ما يطلب أن يكون خارج نطاق المقابلة.

في هذه الحالة يمكن أن يستأذن الصحافي من المصدر أن يستخدم المعلومات التي يدلي بها خارج التسجيل من دون أن يشير إلى مصدرها.

- إبقَ متقد الذهن.
- حاول باستمرار التركيز على الموضوع الرئيسي للحوار من دون الانصراف إلى قضايا فرعية.
- إحرص على أن تحصل على المعلومات التي يود المصدر الإدلاء بها.

• **التكتيك**
- إسأل المصدر أسئلة مباشرة واضحة الصياغة.
- لا تبدأ صيغة السؤال بمقدمة يستشف منها المصدر رأيك في موضوع السؤال.
- تقبّل ما يقوله لك المصدر بابتسامة فليس جميع المصادر خبراء يجيدون فن الحديث.
- حاولٍ أن تستمع في البداية إلى المصدر قبل الشروع في كتابة ملاحظات حتى لا يشعر بالخوف. ولاسيما إن كان مصدراً غير متمرس في هذا النوع من الحوارات.
- إحرص فقط على كتابة الإجابات التي تشعر أنها تتصل مباشرة بالموضوع.

• **أسلوب السؤال**
- إسأل عن «لماذا» أكثر من السؤال عن «كيف».
- إستخدم اسم الشخص الذي تجري معه الحوار. فهذه خاصية نفسية تشعره بالأهمية.
- حاول أن تستخدم العبارات التي تتردد على لسانه في صياغة الأسئلة. لأن هذا من شأنه أن يرفع من معنوياته ويجعله يستمر في حديثه التلقائي.
- إبقَ على الأسئلة الأكثر صعوبة حتى النهاية أو بعد فترة من بدء الحوار تكون فيها الثقة بين الصحافي والمصدر قد ترسّخت.
- يعدّ بناء الثقة من الأهمية في حالة الحوار مع مصدر ليس له خبرة واسعة في التعامل مع وسائل الإعلام.
- إطرح على المصدر سؤالاً مفتوحاً في النهاية مثل «هل تريد إضافة شيء آخر؟». ربما تكون لديه معلومات لم تستطع الأسئلة المطروحة استخراجها من المصدر.

2 - مشكلات أثناء المقابلة
- إجابات بلا معنى- أطول مما يجب: إذا شعرت أن الشخص الذي تجري معه المقابلة يتحدث طويلاً من دون أن تحصل على إجابة واضحة منه. حاول أن تشعره أنك مصر على التوصّل إلى إجابة عبر التركيز المستمر بالنظر إليه من دون تدوين ملاحظات حول ما يقول إذا كان خارج الموضوع. في هذه الحالة سيشعر الشخص الذي تجري معه الحوار أنك صحافي جاد لا تكتب سوى ما تعتقد انه يشفي غليلك. ولن تفيد إضاعة الوقت بالحديث عن أشياء لا تفيد.
ولا بأس من مقاطعة المتحدث بأدب والعودة إلى طرح السؤال بالصياغة عينها أو إعادة صياغته على نحو يستثير لدى المصدر الحافز للإجابة.
إنتظر حتى يصبح المصدر في حالة محدودة من عدم الارتياح أثناء الحوار. لأن هذا يحفزه أكثر فأكثر على الحديث.
تحاشت طرح أسئلة بصياغة تزيد من مساحة عدم الارتياح لدى المصدر لأن هذا قد يدفعه إلى إنهاء الحوار سريعاً أو التحفظ الشديد أثناء الحديث.

3 - مشكلات بعد المقابلة
- متى تقسم الاقتباسات أثناء الكتابة؟
حاول ألا تفعل ذلك إلا عند الضرورة ولاسيما إذا كانت إجابة المصدر قصيرة. في حالة الاقتباسات الطويلة من المقبول إعادة صياغتها على نحو مختصر من دون الإخلال بالمضمون أو المعنى الذي يود المصدر الإفصاح عنه.
- طلب المصدر الموافقة على الموضوع قبل النشر.
- يجب ألا يعد الصحافي بذلك في كل الأحوال.
- يمكن الموافقة على هذا الطلب في حالة الموضوعات المتصلة بقضايا علمية وفنية معقدة يخشى أن يسيء الصحافي فهمها (حديث عن القدرات النووية لبلد ما).
- في حالة إصرار المصدر على طلبه. يمكن أن يطلع فقط على الاقتباسات التي وردت على لسانه في التقرير الصحافي. لكن ليس من حقه أن يطلع على مجمل التحقيق أو ما ذكرته المصادر الأخرى.
- يجب الإبقاء على سرية المصادر الصحافية وعدم الحديث عن هوية مصدر مع مصدر آخر.

الاعلام والنزاعات

دليل تدريبي للاعلاميين

قائمة المحتويات